



國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班

碩士論文

Executive MBA Program for NTU-Fudan Joint Program

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

BZ 環保科技有限公司的戰略轉型研究

Research on strategic transformation
of BZ Environmental Technology Company

劉雲洲

Yun-Zhou Liu

指導教授：陳俊忠 博士

Advisor: Chun-Chung Chen, Ph.D.

中華民國 113 年 11 月

November 2024

國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書



BZ 環保科技有限公司的戰略轉型研究

Research on strategic transformation
of BZ Environmental Technology Company

本論文係劉雲洲（學號 P08750044）在國立臺灣大學管理學院臺大-復旦 EMBA 境外專班完成之碩士學位論文，於民國一一三年十一月二十日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

翁崇雄

陳坤志

洪劍晴

彭瑋

系主任、所長

陳永麟

致謝



本論文之完成，首先衷心感謝恩師陳俊忠教授的悉心指導與鼓勵。從論文選題的精心引導，到撰寫過程中的耐心指導，直至最終定稿的細緻審閱，陳老師始終以其深厚的學術造詣和謙遜的態度，為我的論文日臻完善付出努力和智慧。在此，我衷心祝願陳老師及其家人工作順利，身體健康，萬事如意！

同時，我也要向在我論文寫作過程中給予支持與幫助的同事們致以誠摯的謝意。是你們的鼓勵與協助，讓我能夠更加專注於研究，解決了一個又一個難題。

此外，我更要感謝我的家人，是因為她們承擔了家裡的大小事務，讓我能夠心無旁騖地追求學業與事業，你們的理解與支持是我最堅強的後盾。

最後，我滿懷敬意地向本論文的各位審閱專家表達最深的感謝。您的專業評審與寶貴建議，不僅是對我研究成果的認可，更是對我未來學術道路的鞭策與激勵。我將以此為契機，繼續努力，不斷前行。

劉雲洲 謹識

于臺大管理學院

2024 年 11 月

中文摘要



環保行業作為國家經濟體系的重要支柱之一，其持續發展對經濟的綠色轉型與公眾生活品質的提升具有不可忽略的價值，同時積極助力國家供給側改革。黨的十八大以來，綠色發展理念深入人心，尤其是“綠水青山就是金山銀山”的宣導，極大激發了環保產業的蓬勃生機。政府密集出臺的環保政策不僅加速了行業增長，也加劇了市場競爭，促使新技術與新模式快速湧現，環保市場整合加速，中小型環保企業面臨嚴峻挑戰，2022 年國內環保領域並購案激增至 50 起便是明證。在此種情況下，中小環保企業的發展更為困難，如果規模和速度適應不了行業的發展，且不能加速其戰略轉型，它們可能將面對被並購或者淘汰的壓力。

本文以 BZ 環保科技有限公司為研究物件，深入剖析其在當前環保行業劇烈變化的態勢下如何進行戰略轉型，以及戰略轉型的背景、動因、方法和措施等。首先，通過系統梳理環保行業的宏觀背景、重要意義及核心理論框架，為後續分析奠定理論基礎與方法論支撐。隨後，採用 PEST 分析框架深入剖析企業所處的外部宏觀環境，結合波特五力模型評估行業競爭格局，輔以 SWOT 分析全面審視 BZ 環保科技有限公司的內部優勢、劣勢與外部機遇、威脅，為戰略轉型的決策過程提供了多維度、深層次的意見和建議。

在此基礎上，本文詳盡剖析了 BZ 環保科技有限公司的發展現狀、業務模式、經營績效及戰略執行現狀，精準識別了制約其進一步發展的關鍵問題。針對這些問題及行業發展趨勢，本研究創造性地提出了 BZ 環保的戰略轉型藍圖，明確了轉型目標、指導原則及具體實施路徑。關於具體的轉型方案，本文建議在業務模式上實現從“傳統環保工程 EPC 模式”為主向“提供核心工藝包和關鍵技術產品的模式”為主、並以“託管運維模式”和“工程 EPC 模式”為輔的轉型，以技術創新為驅動，市場深耕為導向，強化資料賦能服務，構建差異化競爭優勢。

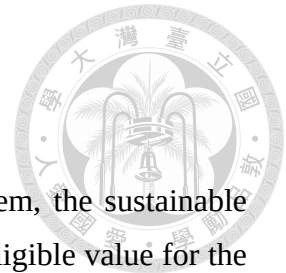
為保障轉型戰略的順利推進，本文還設計了涵蓋資金籌措、技術研發、人才梯隊建設、管理能力提升及企業文化重塑在內的綜合保障體系，確保轉型過程中各項資源的有效配置與高效利用。



最後，本本總結提煉了主要結論，並對未來環保行業的發展趨勢及 BZ 環保的潛在研究方向進行了前瞻性展望，旨在為 BZ 環保科技有限公司提供一套既具前瞻性又具可操作性的戰略轉型框架與實施方案，助力其在綠色浪潮中乘風破浪，實現企業的長期繁榮與可持續發展。

關鍵字：戰略轉型、環保產業、業務模式

ABSTRACT



As one of the important pillars of the national economic system, the sustainable development of the environmental protection industry has a non-negligible value for the green transformation of the economy and the improvement of the quality of public life, and actively contributes to the national supply-side reform. Since the 18th National Congress of the Communist Party of China, the concept of green development has been deeply rooted in people's hearts, especially the advocacy of "clear water and green mountains are gold hills and silver mountains", which has greatly stimulated the vigorous vitality of the environmental protection industry. The intensive environmental protection policies introduced by the government have not only accelerated the growth of the industry, but also intensified market competition, prompted the rapid emergence of new technologies and new models, accelerated the integration of the environmental protection market, and faced severe challenges for small and medium-sized environmental protection enterprises, as evidenced by the surge in domestic environmental protection mergers and acquisitions to 50 in 2022. In this case, the development of small and medium-sized environmental protection enterprises is more difficult, if the scale and speed can not adapt to the development of the industry, and can not accelerate their strategic transformation, they may face the pressure of mergers and acquisitions or elimination.

This paper takes BZ Environmental Protection Technology Co., Ltd. as the research object, in-depth analysis of its strategic transformation under the current drastic changes in the environmental protection industry, as well as the background, motivation, methods and measures of strategic transformation. First of all, the macro background, significance and core theoretical framework of the environmental protection industry are systematically sorted out to lay a theoretical foundation and methodological support for subsequent analysis. Then, PEST analysis framework is adopted to analyze the external macro environment of the enterprise in depth, Porter's five forces model is combined to evaluate the industry competition pattern, and SWOT analysis is supplemented to comprehensively examine the internal strengths, weaknesses and external opportunities and threats of BZ Environmental Protection Technology Co., LTD., providing multi-dimensional and in-depth opinions and suggestions for the decision-making process of strategic transformation.



On this basis, this paper analyzes the development status, business model, operating performance and strategy implementation status of BZ Environmental Protection Technology Co., Ltd. in detail, and accurately identifies the key issues restricting its further development. In view of these problems and the development trend of the industry, this study creatively put forward the strategic transformation blueprint of BZ environmental protection, and made clear the transformation objectives, guiding principles and specific implementation paths. As for the specific transformation plan, this paper proposes to realize the transformation of the business model from "traditional EPC mode of engineering" to "the mode of providing core process packages and key products", supplemented by "operation and maintenance mode" and "engineering EPC mode". Driven by technological innovation and guided by market in-depth cultivation, data empowerment service is strengthened, to build differentiated competitive advantage.

In order to ensure the smooth promotion of the transformation strategy, this paper also designed a comprehensive security system covering fund raising, technology research and development, talent echelon construction, management ability improvement and corporate culture reconstruction, to ensure the effective allocation and efficient use of various resources in the transformation process.

Finally, this paper summarizes and refines the main conclusions, and prospects the future development trend of the environmental protection industry and the potential research direction of BZ environmental protection, aiming to provide a forward-looking and operable strategic transformation framework and implementation plan for BZ Environmental Protection Technology Co., Ltd. to help it ride the green wave and achieve long-term prosperity and sustainable development of the enterprise.

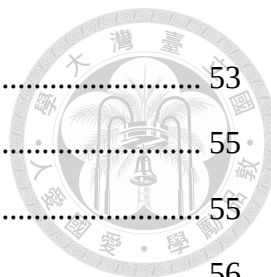
Keywords: strategic transformation, Environmental protection industry,
Business mode

目次



致謝	II
中文摘要	III
ABSTRACT	V
目次	VII
圖次	IX
表次	X
1、緒論	1
1.1 研究背景及意義	1
1.2 相關概念與理論基礎	3
1.3 研究內容及方法	11
2、BZ 環保科技公司戰略轉型的外部環境分析	13
2.1 宏觀環境分析	13
2.2 行業環境的波特五力分析	22
3、BZ 環保科技有限公司現狀及戰略轉型必要性分析	28
3.1 BZ 環保科技有限公司概況	28
3.2 BZ 環保科技有限公司發展戰略問題	31
3.3 戰略轉型的動因和必要性分析	34
4、BZ 環保科技公司戰略轉型方案設計	37
4.1 SWOT 分析	37
4.2 戰略轉型的目標及原則	41
4.3 戰略轉型方案設計	43
5、BZ 環保科技公司戰略實施的保障措施	49
5.1 資金保障	49
5.2 技術保障	50
5.3 人力資源保障	50
5.4 管理能力保障	52

5.5 企業文化保障	53
6、結論與展望	55
6.1 研究結論	55
6.2 本文不足與未來展望	56
參考文獻	58



圖次



圖 1.1 戰略制定流程圖	6
圖 1.2 PEST 四大要素常見要點	8
圖 1.3 波特五力分析模型	9
圖 1.4 SWOT 矩陣分析	10
圖 1.5 技術路線圖	12
圖 2.1 2018~2022 年環保行業營業收入及增速	17
圖 2.2 2019~2022 年環保企業研發投入情況	20
圖 2.3 2019~2022 年環保企業研發費用占營收總比重	20
圖 2.4 2017~2022 年新註冊水務企業數量	24

表次

表 2.1	部分環保法規清單	15
表 2.2	2025~2060 年有機廢棄物可獲得沼氣生產潛力預測	22
表 2.3	行業主要競爭對手對比分析	25
表 3.1	BZ 環保能源科技有限公司財務狀況	29
表 3.2	內外部主要壓力簡表	34

1、緒論



本研究旨在深入探討 BZ 環保科技有限公司在當前環保行業變革背景下的戰略轉型路徑。隨著全球對環境保護和可持續發展的關注度不斷提高，環保行業得到快速發展的機遇，但隨著行業競爭越來越激烈，導致中小型環保企業面臨著前所未有的挑戰，面臨戰略轉型的需求。本文通過對 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型進行研究，分析其轉型的內外部動因、轉型策略及其效果，旨在為我國環保企業提供戰略轉型的理論依據和實踐參考，同時豐富戰略管理領域的相關理論研究。本章節將詳細闡述研究的背景、意義、相關概念與理論基礎、研究內容及方法。

1.1 研究背景及意義

1.1.1 研究背景

自從改革開放政策實施以來，中國經濟得到迅猛的發展，取得了很大的成就，但經濟發展對環境污染問題的矛盾也越發突出。在改革開放初期的三十餘年裡，國家主要將精力集中於推動經濟增長，更少關注環境污染問題，這一戰略實現了迅速的經濟進步，同時累積了對環境的巨大欠帳，導致生態環境遭到了前所未有的破壞。從 2000 年開始，災害性的天氣事件，如霧霾與沙塵暴，開始受到人們的廣泛關注，促使政府加大對經濟和環境污染的關注，並著重平衡經濟增長與環境保護間的聯繫。自從黨的十八大召開以來，建設生態文明已成為主要的發展策略，並在十九大上首次提出了“綠水青山即是金山銀山”的觀念，這一觀念在黨代會報告中首次亮相。這一經濟發展與保護環境相融合的策略後續被提升為國家的一個基本政策，得到了政府、公眾及企業廣泛的認同和執行，使綠色發展理念逐漸形成了社會的廣泛共識。遵循這一理念，全國各地的官方機構和相關管理機構紛紛制定和推出了眾多相關的政策規定，以促進社會資金流入環境保護領域，為環保產業帶來了前所未有的政策利好時期和發展機遇。



然而，風險和機遇常常是並存的，環保產業經過十幾年的發展，行業競爭已非常激烈、行業利潤已明顯下降。面對環保產業的變化，企業倘若未能把握當前的機遇和快速適應行業變化，就可能遭遇潛在的風險。在政策優惠的巨大吸引下，眾多公司與資本競相湧入環保領域，啟動了全國性的擴張行動。一些環保企業通過並購手段，持續擴展其規模，加速了環保行業整合速度。依據某證券公司整理的資料，僅 2022 年，國內環公司的並購案件達到 50 起，交易額達到 223.7 億元人民幣；截至 2022 年底，該行業內的上市企業總數已經增至 242 家，僅在 2021 年和 2022 年這兩年間，就有 57 家新公司加入了上市行列。隨著大型環保公司的增多，資本和資源較少的中小環保企業，因為不能迅速擴大規模、競爭力不足等因素，正逐步失去市場份額，利潤下滑，這讓這些公司的可持續發展面臨挑戰。

BZ 環保科技有限公司在面臨激烈競爭的壓力下，遭遇了多重挑戰。首先，市場競爭的加劇導致其市場份額被侵蝕，經營空間受限；其次，新冠疫情和經濟下滑的雙重打擊使得附屬營業收入急劇下降，加劇了公司的經營困境；同時，公司的管理與運營成本不斷攀升，給企業帶來了更大的壓力。在戰略目標方面，BZ 環保科技有限公司面臨戰略方向不明確、核心能力與戰略不配備的問題，導致環保核心業務停滯不前。研發能力的不足和運營效能的低效，使得公司在應對市場變化時顯得力不從心。此外，人力資源的適配性差和經營策略與資源整合能力的不足，進一步加劇了公司的困境。為應對這些挑戰，本文建議 BZ 環保科技有限公司迅速實施戰略轉型，通過轉變業務模式，加強技術創新，拓展市場，以及提升競爭力，以及更好地適應行業的激烈變化。本文相信，通過戰略轉型，BZ 環保科技有限公司有望恢復增長動力，實現可持續發展。

1.1.2 研究意義

在當前環保產業迅猛發展與變化的背景下，中小型環保公司面臨著降低成本和提高內部運作效率的緊迫需求。這是為了提升對市場變動的快速感知能力，靈敏地適應外部環境的變化。同時，中小型環保公司還需要有效地整合資源，促進公司的快速成長，從而在市場中不斷增強競爭力。對於中小型乃至大型環保公司而言，深入探究戰略轉型的有效途徑成為了一個迫切需要考慮的問題。



本文以 BZ 環保科技有限公司為研究物件，通過詳細分析環保領域的發展動態和各環保企業的成就，著重討論了在當前行業環境中，該企業需要著重考慮的戰略轉型重點，並全面跟進 BZ 環保科技有限公司戰略轉型的實施和效果。本文的研究成果有望為 BZ 環保科技有限公司實施戰略轉型提供有利保障。同時，BZ 環保科技有限公司在戰略轉型過程中的經驗，對於其它環保企業的戰略轉型，具有極為重要的參考價值。

1.2 相關概念與理論基礎

1.2.1 戰略管理與戰略轉型

1.戰略轉型

企業戰略轉型涉及將公司從傳統的管理與運營方法轉換至一種滿足未來發展需求的先進運營模式。考慮到企業目前的狀況和未來發展計畫，深入梳理並總結以後，採取相應的策略以實現企業的轉型，正是公司轉型所涉及的關鍵步驟。當企業遭遇危機、內部運營不暢或是持續無法實現盈利時，必須實施調整策略。這要求根據企業的現狀採納適當的應對措施，並進行改革，轉向創新的運營模式以規劃其未來發展方向。這一過程的目的是確保企業的發展策略既符合市場需求又滿足國家政策的要求，從而構建出一套新的企業制度框架。

2.戰略管理理論

(1) 戰略管理的定義

戰略管理這一理論概念源起於上個世紀的美國，並首先在軍事領域中被使用。《中國大百科全書》中提到，戰略是指控制整個戰爭情況的綜合策略，一般簡述為“戰略”。1969 年標誌著“戰略管理”一詞首次在《企業戰略》一書中被提出，該書由安索夫所著。這本著作將戰略研究的範圍從軍事領域擴展到了涵蓋企業戰略管理等更廣泛的領域。從歷史角度來看，戰略理論的核心重點在於對戰略的概念及其重要性的深入討論。法約爾曾經指出，戰略管理包含了規劃與指導等多方面的職能。所以，戰略理論轉成了現代企業管理的中心原則，並在商業實踐中廣泛落地。Rao C A (2009) 闡述，企業制訂的戰略規劃源於其內在能力，旨在通過



一個全面、一致和整合的方案來應对外界環境的需求。策略的制定旨在確保實現公司的根本目的。具體而言，在狹義的範圍內，公司戰略指的是由組織的高級管理團隊制定的，為了達到公司總體目標而設定的策略。而在更廣泛的意義上，公司戰略同樣指的是對於一個社會實體將來的全面佈局或者是更為長期的規劃。企業戰略管理的重點是公司在擬定及實施戰略時，能夠根據外部環境的變化進行靈活的適應，並通過這種調整確保公司目標的更合理化實現。公司的進步核心在於戰略管理，這涉及制定發展目的與願景，對企業的內在環境和需求進行評估，以及有效地利用資源來達成組織的目標的一個持續性流程。

在全球經濟持續增長的背景下，各企業的商業運作方式及其內部意義變得更為多樣和豐富。公司的戰略思維正隨著外部世界的持續變革而逐步演進與改善。進入大資料和網路技術時代後，科學家們不再僅僅依靠傳統的定性戰略分析方法。他們開始採用各種複雜的分析工具，覆蓋了從市場行銷、財務管理到人力資源、公司的核心競爭力以及全球市場的競爭優勢等多個方面，深入探索企業戰略的諸多問題。通過這些工具，他們能更全面和深入地對企業策略進行優化和調整。James F. Moore (1999) 首次引入並闡釋了“商務生態”的創新觀點。採用了一種顛覆性的商業思維模式，他對公司戰略進行了重新規劃。通過縱向與橫向的綜合分析，對商業活動中的多種問題進行了探討，並提出了創新的企業運作模型，建立起一套基於協同進化模式的公司戰略規劃新理念。在戰略管理的概念中，核心是結合企業內外部條件來確立戰略目標並落實相應的行動方案。它著力於通過分析關鍵原因、預測發展動態和規劃具體行動，利用程序控制和執行力管理等方法，對人力、財力、信息技術等資源進行高效調配，以全方位提高管理效能，進而大幅度增強企業的運營成果。

（2）戰略管理的特點

戰略管理作為一項宏觀層面的管理活動，其核心在於根據企業未來的整體發展規劃，系統性地分析和考量眾多相關因素。簡而言之，公司在其發展階段應構建一份涵蓋 3 至 5 年的戰略計畫。掌握公司內部的成長情況對於策略的設計至關重要，同時，它還助於對將來行業趨勢進行準確的洞察與評價。基於此，國家的戰略目標和發展策略應由政府制定並提出。為了順利達成長期戰略目標，政府需

要協調不同領域的資源和子戰略之間的緊密合作。這表明有必要從整體利益考慮，偶爾需要放棄一些小的利益，從而保障長遠的戰略目標得以順利完成。

在公司的戰略管理過程中，儘管涉及各個層級的成員及其利益，高層管理的角色仍然顯得至關重要。公司的高層管理團隊代表了組織的最高決策層次，這些領導人不僅擁有比一般員工更廣泛的資訊資源，而且通常具備較高層級的專業知識和豐富的管理經驗。這使得他們在掌握公司整體狀況以及預測行業未來趨勢方面具有顯著優勢，並且能夠更深刻地理解企業生產和運營的各個環節。此外，它承擔著協調公司內部各種資源、制定長期發展策略等關鍵任務，賦予管理層一項關鍵的作用。

戰略控制對外部環境的依賴程度不斷增加。在這樣一個開放式環境下，外部因素對企業的生存和成長起著決定性作用。在當今社會，無論是哪家公司，面對市場條件的持續演變和國際競爭的日益加劇，宏觀經濟趨勢、行業走向、政策引導、競爭對手以及消費者等因素變得越發重要。這種變化歸因於外在環境在企業運營中所起到的作用日趨顯著。因此，負責公司戰略管理的專職人員需對外部環境的變化給予高度重視，採取全面且系統的評估方法，主動識別並融合這一時期對公司影響重大的關鍵要素。

戰略管理的核心在於各類資產的有效和合理佈局。公司的資產既包括有形資產，比如技術資源、財務資源、設備和地點，也包括無形的要素，例如品牌價值和市場訊息等行業資訊。要順利實現公司的戰略目標，必須合理配置這些資產。

（3）企業戰略分類

企業戰略管理涵蓋了戰略分析、選擇、實施，以及評價與調整等關鍵環節。戰略的形成是一個動態發展的過程，它應對並適應社會運作環境的變遷，正如圖 1.1 所示。

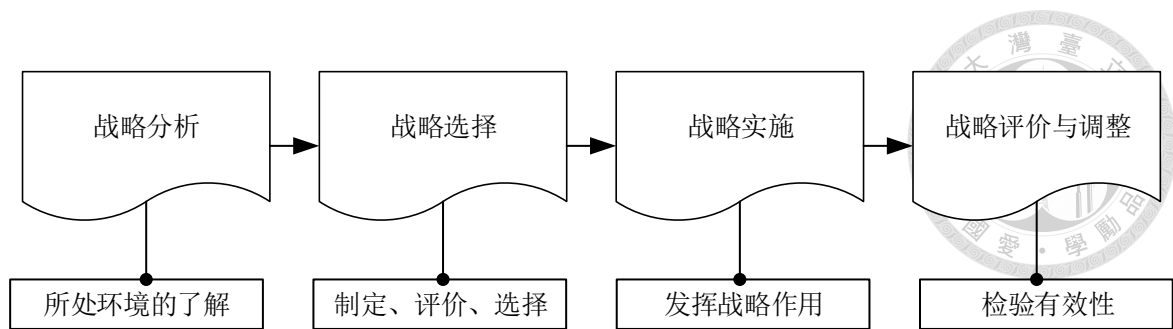


圖 1.1 戰略制定流程圖

資料來源：本研究整理

1.戰略分析

戰略管理中，戰略分析佔據極為關鍵的位置。對企業內部關鍵要素的分析主要包括三個部分。首先是界定公司的總體經營戰略，這為公司內部戰略監控提供了標準。其次是對外部環境進行審視，關注企業所處的宏觀經濟情況及行業發展趨勢，並評估這些變化如何影響公司。最終，要考察企業本身的實力，關注其特定的技能和技術認證。

2.戰略選擇

戰略分析的目的在於說明企業識別關鍵問題，並明確它們的解決方案。同時，研究不同的戰略選項主要用於說明企業達成其戰略目標，並建立針對性的策略方案。為了持續發展和市場競爭，企業應設計並實施具備戰略性的計畫，同時需激勵員工與管理層積極主動地參與其中。策略的佈局應由高層向下層逐步推進，首先，要根據總體戰略來確定多個可行的方案。在挑選備用方案時，需分析這些方案是否能最大化地發揮公司的優勢，減少弱點，利用可能的機遇並減輕潛在的威脅。其次，確立目標，這可以根據公司已設定的目標來進行，或者委託外部獨立機構進行選擇並提交給管理層審核。最終，需要製作一個考慮到多方面因素的戰略規劃和方案，這其中包括對解決方案所需資源配置的需求分析。

3.戰略實施

戰略實施的關鍵在於公司資源的整合，合理安排和協調部門間以及不同級別的關係，以便使管理團隊能夠適應這些變革。此外，還需應對潛在的盈利重新配置及對企業文化的適應性調整。對於企業的戰略管理來說，戰略的有效實施是至

關重要的一環，它保證了戰略能夠得到有效地推進。在執行戰略時，應全面考慮多個重要方面，例如管理團隊的構成、管理方法、績效評價和資訊系統的處理等。



4.戰略評價與調整

對策略實施成果與流程的評估與總結極為關鍵，因為戰略管理本質是一種積極主動的活動。戰略的調整和優化必須基於對其實施成效的詳盡分析。

1.2.2 戰略轉型分析工具

1. PEST 分析

PEST 模型是研究社會主義經濟環境因素的一種手段，它包括政治（P）、經濟（E）、社會（S）、技術（T）四個維度，這些被視為宏觀經濟分析的主要元素，主要用於探討企業的內部及外部環境問題。在商業策略制定中，企業需分析並適應外部環境的變化，這些主要由宏觀外部因素所驅動，對此公司自身的控制力較小。企業必須識別、瞭解並回應外部條件的新變化和要求。

從圖 1.2 中可以看出，PEST 分析方法涵蓋四個主要方面。其中，政治因素涉及到政府的經濟策略、社會政策環境等；在經濟因素方面，包括了匯率與政府財政支持等要素；社會因素則囊括了人口規模和收入分配等多個要素。本文採用了該方法，對 BZ 環保科技有限公司的外部環境因素進行詳細考察，並分析了這些因素如何影響公司的業務策略。該研究廣泛覆蓋了政治與社會等多個領域，進一步探討了這些外部條件對公司策略的影響。



政治 • 政治穩定性、安全性； • 環保政策、稅收政策； • 法律環境、國際貿易政策； •	經濟 • GDP及其增長率 • 貨幣政策、財政政策 • CPI、商業周期、克強指數 •
社會 • 收入分布、生活態度； • 人口分布、社會流動性； • 宗教、安全感、時尚潮流； •	技術 • 政府、行業RD支出情況； • 行業新技術/更新周期； • 能源/IT/新材料等基礎技術； • 專利保護.....

圖 1.2 PEST 四大要素常見要點

資料來源：本研究整理

公司的生產和業務受到政治環境的顯著影響，因此在進行投資決策或戰略規劃時，企業必須仔細研究其所處的政策氛圍。特別是 BZ 環保科技有限公司，需要評估其所在政治環境的未來發展趨勢，以及環保領域是否獲得政府的支持或面臨制約。此外，是否有新法律的實施增加了行業的監管強度和稅務負擔也是需要考慮的因素。

對公司成長而言，經濟環境是至關重要的因素。宏觀經濟狀況不只體現了一個國家的經濟發展水準，它還涵蓋了國際及國內經濟形勢以及企業所處的競爭場景和行業狀況。因此，企業必須仔細分析其市場中的經濟狀況。在制定長遠發展規劃時，本文建議 BZ 環保科技有限公司需重點關注當前的社會經濟環境，特別是考慮產業結構是否合理以及是否適宜於中小企業的發展。同時，必須評估國家或地區的經濟增長、發展水準和企業發展策略之間的協調性，還有我國經濟體制的改革對於中小企業成長的推動作用，以及宏觀經濟政策是否與公司的戰略方向一致等因素。

社會文化環境展示了在某一特定時期整體社會文化的常態。隨著經濟的發展和人民生活水準的提高，公眾的環保理念不斷提升，對生態環境品質的關注度日

益增加。人們對清潔飲用水、自然水體的保護、空氣品質等環境問題的關注度顯著提高，對環保產品和服務的需求也隨之增長。這種社會趨勢的變化要求BZ環保科技有限公司在戰略上做出相應的調整，以滿足市場和社會的環保需求。

企業發展要依賴技術環境要素，儘管技術環境現已不再是推動企業全球化的最基本動力，但如今企業競爭優勢正來源於此，突顯了科技進步的重要性。科技提升大幅降低了生產及服務的花費，還可能大幅提升生活品質；有望為商家與客戶提供更優的產品及服務；有可能促進企業行銷網路的優化；還可能建立企業與顧客之間的新溝通橋樑。

綜上，通過PEST分析對BZ企業內外環境的探究，可以助力企業識別有利於其盈利的機遇及應規避的風險。

2.波特五力分析

上世紀70年代，美國邁克爾·波特提出了此觀點，波特五力模型如今被廣泛用於剖析行業競爭狀況。波特認為，產業競爭的態勢和水準受到五個力量的影響，這包括現有競爭者的競爭力、准競爭方的威脅、替代品的取代性、買方與供應商之間的談判實力。

波特五力分析通過分析這五大力量，以充分瞭解市場競爭環境，幫助企業識別自身在市場中的位置，並制定出有區別性的戰略規劃，見圖1.3。本文應用波特五力模型剖析BZ環保能源科技有限企業業務狀況，以明確哪些因素對該企業戰略發展起到了重要影響。

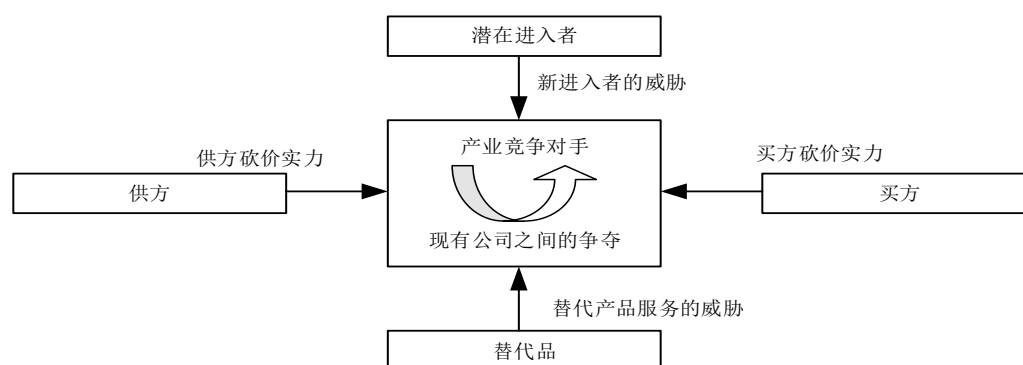


圖 1.3 波特五力分析模型

資料來源：本研究整理

波特五力模型是通過剖析產業競爭態勢及五種競爭力以測度競爭的強度及形式。戰略發展可歸納為三類：整體技術領先策略、專業性集中策略、差異化策略。

但此法也有若干局限性。它建立在三個前提之上：行業分析者須對該行業全部發展態勢有詳盡瞭解，因為競爭主要發生在業內大企業之間，且產業總發展趨勢是相對不變的。在現實中，這些假設難以完全實現，因而，在應用時，辨識理論實際的差異尤為重要。

在分析我國產業，尤其是有重大政治影響的公共行業時，除波特五力模型外，還需考慮第六個因素：政府監管。

3.SWOT 工具

上世紀 80 年代早期，美國海因茨·韋裡克提出了 SWOT 分析法。這項技術如今被用於對企業綜合經營戰略的分析對比。SWOT 中：S 優勢、W 劣勢、O 機遇、T 威脅，見下圖：

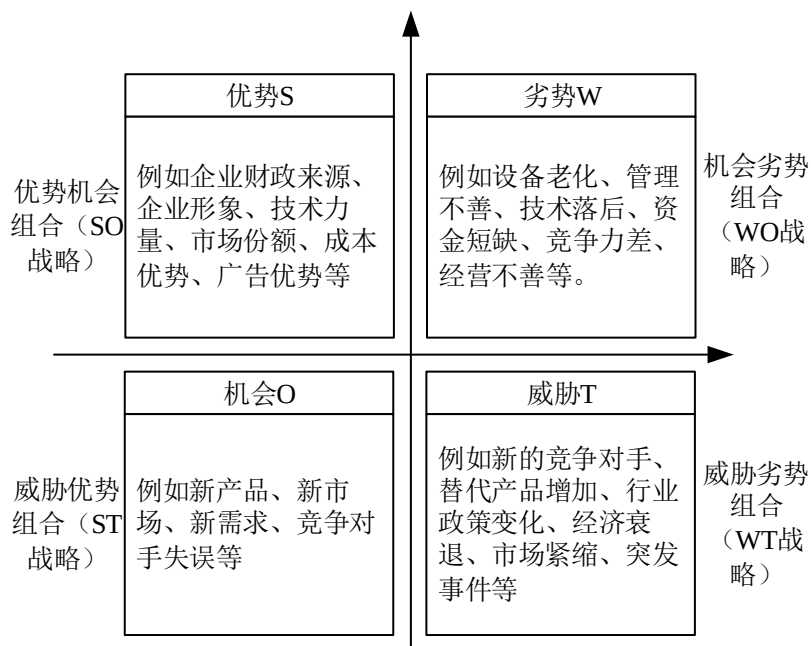


圖 1.4 SWOT 矩陣分析

資料來源：本研究整理

國外顧問公司麥肯錫是 SWOT 模型的發源地。其中，S、W 指企業內在優、劣勢，O、T 外界機會、威脅。

因此，SWOT 是對公司內在環境的全面分析。通過深入剖析，公司要將其資源優勢集中到有利平臺，漸漸轉變現有缺點，減少風險，規劃出優質的發展戰略。

在進行 SWOT 分析時，企業要先明確其戰略目標，並採用 PEST 分析或波特五力模型評估外界環境的宏觀及微觀變動。接著，識別影響公司資源的關鍵元素。最後，把關鍵因素填入 SWOT 表，基於公司當前情況選出合適的發展戰略。發展策略的分類方式可概括為四類：機會與優勢結合的 S-O 策略、機會與劣勢的 W-O 策略、威脅與優勢的 S-T 策略、威脅與劣勢的 W-T 策略。本文利用 SWOT 分析法考察了 BZ 企業內外環境如何影響公司，並基於其實際情況，提出符合實際的發展策略。

1.3 研究內容及方法

1.3.1 研究內容

本文旨在對上海 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型進行研究。首先，對研究的背景和意義進行了闡述，以凸顯本研究的重要性。其次，相關概念及理論基礎部分包括了戰略轉型、戰略管理理論以及戰略轉型分析工具等內容。接著，闡明了本研究的具體內容與研究方法。隨後，針對公司的戰略轉型環境進行了分析，包括宏觀環境、波特五力模型分析等內容。然後，本文對上海 BZ 環保科技有限公司的發展現狀進行了分析，包括公司概況、經營情況、現有戰略現狀以及發展戰略問題等方面。在戰略轉型實施和保障措施部分，提出了具體的目標原則和實施方案，並對資金、技術、人力資源、管理能力和企業文化進行了保障措施的闡述。最後，在結論與展望部分，總結了研究的主要結論，並對未來的研究方向進行了展望。

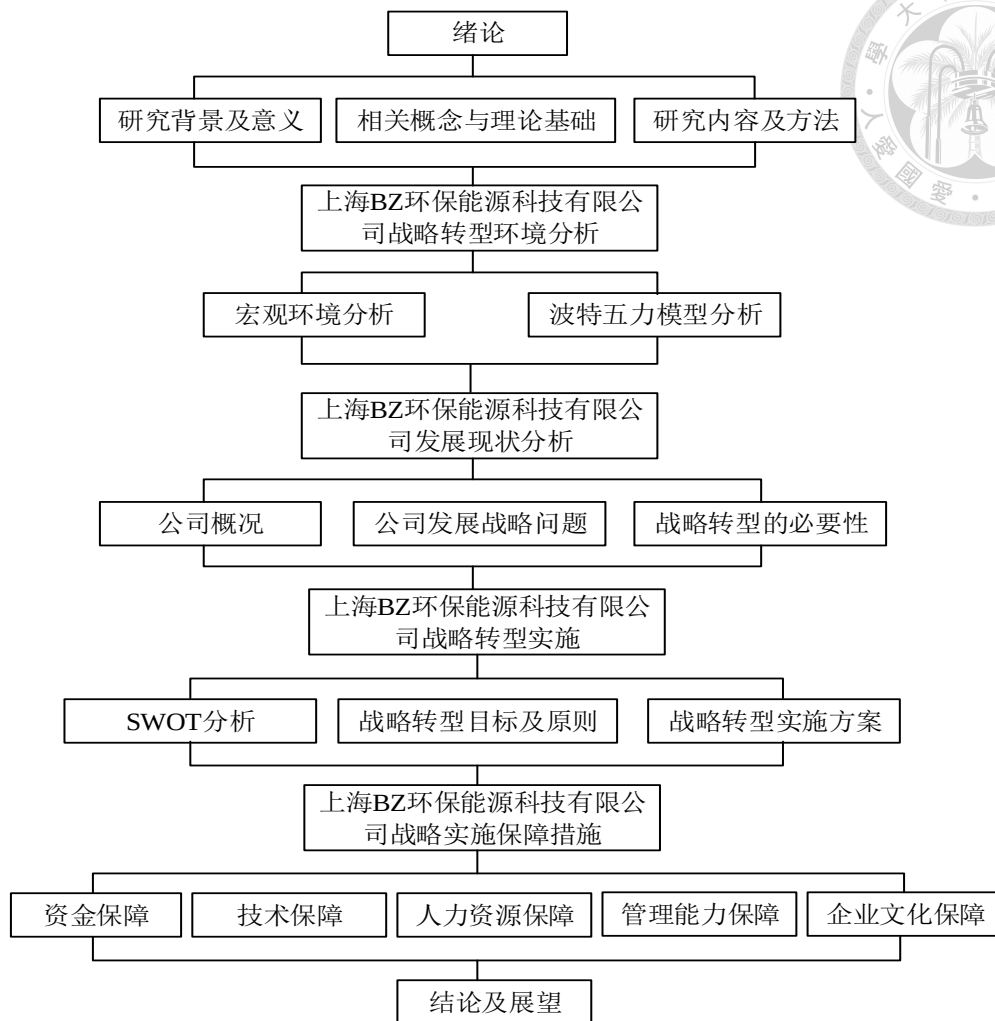


圖 1.5 技術路線圖

資料來源：本研究整理

1.3.2 研究方法

1.文獻分析法

在廣泛檢索資料庫後，找到了包括但不限於企業戰略管理以及環保產業發展等相關領域的文獻資源。深入閱讀這些文獻，並參考了各國研究人員的研究成果，為設計 BZ 企業發展策略轉型給與理論支撐。

2.案例研究法

以 BZ 環保科技有限公司為例，本文旨在深度分析其成長過程、當前的經營狀況以及競爭優勢等關鍵要素，進一步探索我國環保科技企業在發展戰略轉型中應採納的策略及其實施途徑。

2、BZ 環保科技公司戰略轉型的外部環境分析

在深入探討 BZ 環保科技有限公司戰略轉型之前，本文首先對其所處的外部環境進行全方位的分析。外部環境是企業戰略決策的重要影響因素，它包括宏觀環境和行業環境兩個層面。宏觀環境分析將從政治、經濟、社會和技術四個維度展開，以揭示 BZ 環保科技有限公司所面臨的外部機遇與挑戰。隨後，通過波特五力模型對行業環境進行深入剖析，評估供應商議價能力、買方議價能力、當前競爭者競爭力、潛在進入者威脅、替代品威脅，為 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型提供現實依據和決策參考。本章節各部分將詳細闡述這些分析內容。

2.1 宏觀環境分析

2.1.1 政治環境

隨著經濟的快速增長，人們生活水準越來越高，對環境品質也有更高的要求。這種要求體現在公眾對於加速推進生態環境品質改善的期盼日益迫切，以及全社會對綠色、健康、和諧生活方式的共同嚮往。

在此背景下，我國對中國特色社會主義事業的規劃與發展理念不斷深化與拓展，從“兩個文明”的並重，到“三位一體”、“四位一體”的全面佈局，直至當前“五位一體”總體佈局的明確提出，生態文明建設被提升至前所未有的戰略高度，成為國家發展藍圖中不可或缺且至關重要的組成部分。這不僅是對人民群眾生態需求的積極回應，也是我國向世界展示負責任大國形象、推動構建人類命運共同體的重要實踐。

1.綠色發展成為中國一個核心國策

在 2017 年 10 月 18 日召開的中國共產黨第十九次全國代表大會上，習近平總書記深刻闡述了生態文明建設的重要性，明確指出這一戰略部署對於當前及未來世代均具有不可估量的深遠影響。他強調，我們必須堅定不移地貫徹社會主義生態文明觀，積極宣導並推動構建人與自然和諧共生的新型現代化道路，強調當代人在生態保護領域的歷史責任與使命擔當。



展望未來，以習近平新時代中國特色社會主義思想為指引，我國將把強化綠色發展作為核心戰略之一，並優先考量和推進。在空間佈局優化、產業結構調整、以及日常生活的方方面面，都將致力於促進資源使用效率的顯著提升與環保意識的全面深化，從而推動生態文明建設邁向更高層次。這一過程中，不僅將注重經濟社會的可持續發展，更將生態環境保護視為不可或缺的重要組成部分。

在這一思想領導下，預計環保領域的投資將持續增加，為環保產業提供強勁的發展動力。另一方面由於政策支持的引導和支援，行業技術創新加速推進，環保產業將迎來歷史性的發展機遇，展現出巨大的增長潛力和廣闊的市場前景。同時，這也將促進經濟結構的進一步優化升級，為實現高品質發展奠定堅實基礎。

2020年9月22日，在第75屆聯合國大會上，習近平主席莊嚴宣佈了中國的“雙碳”目標，即二氧化碳排放力爭於2030年前達到峰值，努力爭取2060年前實現碳中和。這一宏偉目標不僅彰顯了我國應對全球氣候變化的堅定決心，也將綠色發展理念提升到了前所未有的高度。在“十四五”規劃中，降低碳排放強度被明確為重點任務之一，各省、各行業均制定了詳盡的2030年前實現碳達峰的行動方案。

在追求高品質發展的同時，堅持社會主義生態文明理念，是構建城市與自然和諧共生關係的關鍵所在。雙碳目標的實現，將深刻影響我國的能源結構和產業結構，推動其向更加綠色低碳的方向轉型。政策層面將發生根本性變化，以支持清潔能源、節能環保等新興產業的發展，同時加大對傳統高耗能、高排放行業的轉型升級力度。

環保產業作為實現雙碳目標的重要支撐，其範圍將大幅拓展，涵蓋節能減排、清潔生產、資源迴圈利用等多個領域，催生出一系列新興產業和增長點。據環境部報告預測，到2030年，中國低碳產業的產值有望達到23萬億元，對GDP的貢獻率將超過16%，顯示出低碳經濟的巨大潛力和廣闊前景。

中研普華產業研究所的資料進一步印證了這一趨勢，指出在2022至2026年期間，中國節能環保產業的年均複合增長率預計將達到約11.67%。具體而言，到2023年，節能環保產業總產值預計將達到13萬億元，而到2025年則有望突破17.5萬億元大關。綠色低碳發展水準的顯著提升，為環保企業提供了前所未有的發展機遇和市場空間。



綜上所述，雙碳目標的提出和實施，不僅是對全球環境保護事業的積極貢獻，也是推動我國經濟社會高品質發展的內在要求。在這一背景下，環保產業將迎來前所未有的發展機遇，成為推動經濟轉型升級和可持續發展的重要力量。

2.各項環保政策保障了環保產業成長

“十一五”開始，中國加大環保投入，出臺了針對大氣、水、土的政策，“十三五”把環保視為關鍵任務。“十四五”強調在經濟發展中推動生態文明建設新突破。梳理過往五年規劃，環保規劃要求增加，治理目標也在提高。環保力度加強下，相關政策及監督體系也在完善，為其發展給予法律政策支撐。同時，伴隨政策的豐富，國家採用了更多樣化、細緻的方式監督這一產業，以助力其不斷發展。近年來相關法律見表 2.1：

表 2.1 部分環保法規清單

法規名稱	法規內容簡介
《國務院關於加快發展節能環保產業的意見》（2013）	明確發展目標，促進節能環保產業快速增長，通過技術創新和市場化手段，緩解資源環境制約，推動經濟可持續發展。
《中華人民共和國環境保護法》（2014）	明確立法，保護改善環境，防治污染公害，保障公眾健康，推進生態文明建設，促進經濟可持續發展。
《水污染防治行動計畫》（2015）	明確要求工業廢水預處理符合標準後，再進入園區集中處理，明顯對工業廢水的治理更加重視。
《關於推進水污染防治領域政府和社會資本合作的實施意見》（2015）	通過推廣政府和社會資本合作（PPP）模式，為環境治理服務。
《中華人民共和國水污染防治法（2017 修訂）》	進一步加強水污染防治工作的法律保護，勢必促進環保市場需求的增長和環保產業的升級。
《環境保護部關於推進環境污染協力廠商治理的實施意見》（2017）	該意見的推出，為協力廠商治理機制建立了依據，是有效落實排汙者付費的機制設置。
《碳排放權交易管理暫行條例》（2020）	規範全國碳排放權交易及相關活動，政府對碳達峰碳中和工作意見的立法回應，並為落實相關戰略部署提供了重要制度保障。
《2030 年前碳達峰行動方案》（2021）	推動中國在 2030 年前實現碳達峰。該方案強調了全國統籌、分類施策、系統推進、重點突破、雙輪驅動等原則，並明確了各地區、各領域、各行業在實現碳達峰過程中的目標任務。
《碳達峰碳中和標準體系建設指南》（2023）	說明各行業和地區建立和完善碳達峰碳中和的標準體系，以支援中國實現碳達峰碳中和目標。

資料來源：本研究整理



3.行業管理要求和排放標準越來越高

隨著時代的進步和政府對環保問題關注度的持續增強，環境監管與執法力度不斷加大，排汙標準等環保要求日益嚴苛，這無疑給環保企業帶來了前所未有的發展機會。面對這樣的環境，環保公司必須緊跟政策導向，不斷提升自身能力，以適應更加嚴格的市場准入條件和運營標準。

技術層面，環保公司需要加大研發投入，不斷創新和升級環保技術，確保能夠高效、穩定地處理各類污染物，滿足不斷提高的排放標準。這要求企業具備強大的技術團隊和研發能力，能夠持續跟蹤國內外環保技術動態，引進、消化、吸收再創新，形成具有自主智慧財產權的核心技術。

生產層面，企業需要建立完善的品質管制體系，從原材料採購、生產程序控制到產品出廠檢驗，每一個環節都要嚴格把關，確保生產出的環保設備或提供的環保服務達到高標準、高品質。同時，加強生產現場管理，優化工藝流程，減少資源消耗和廢棄物排放，實現清潔生產。

管理層面，環保公司需要構建科學、規範的管理體系，提升管理水準和管理效率，通過不斷提升自身實力，以應對日益嚴峻的挑戰。

2.1.2 經濟環境

1.環保產業營業收入逐漸增加

專家測算，通過環保投資拉動係數、產業貢獻率、產業增長率，預估 2020 年，我國環保業營收約 1.6 萬-2 萬億元，2021 年超 2 萬億元。若未來數年中國 GDP 年增長率保持在 5%以上，預計 2025 年，環保業營業額有機會超越 3 萬億元。

(單位：萬億元)

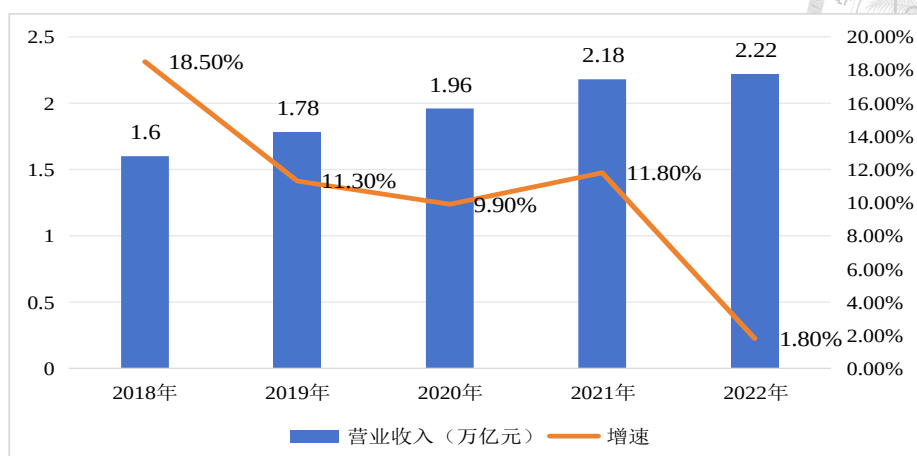


圖 2.1 2018-2022 年環保行業營業收入及增速

資料來源：根據《2023 中國環保產業發展狀況報告》整理

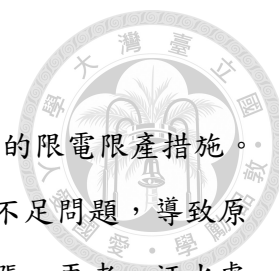
2.環保產業將維持較高增速

自 1983 年 12 月國策將環保納入重要考慮後，各決策層面逐漸強調環保的重要性。尤其是自 2000 年起，由於部分區域環境惡化及公眾對生活環境要求提高，環保逐漸成為社會關注的焦點，對應的產業服務市場也迅速擴張。據測算，2019 年我國環保業相關營收約為 1.78 萬億元，同比增加 11.3%，顯著超過了同期國民經濟增長速度。這之中，環境服務業的營收約 1.12 萬億元，同比增長 23.2%。

由於環保領域的服務需求激增，相關行業中的公司業績亦顯著提升。2022 年，列入統計的 15,556 家環保公司與環保業有關的營收總額 9,864 億元，同比上升 13.5%。就業人數近 180 萬，既極大促進了企業財務表現，也為社會提供了大量就業崗位。隨著國家及公眾對環保議題的關注加深，環保相關服務需求將持續增長。

其中 BZ 環保科技有限公司的目標市場——工業高濃有機廢水處理市場的存量巨大，據 2019 年底統計，輕工業 12 個行業和非輕工業 4 個行業的高濃度有機廢水分別約為 45.56 億噸和 19.8 億噸，在“控汙”和“雙碳”政策背景下，這部分高濃度有機廢水迎來了資源化和能源化的強烈需求。

中國有機固廢市場同樣巨大，包括生活中的廚餘及餐飲垃圾、城市污泥；農業領域的秸稈、畜禽糞便；工業產生的菌渣和酒糟等，這類污染物產量大，涉及廣，總量有 40 多億噸，排世界首位。



3.各要素成本提升致使經營成本增長

隨著“雙控”的推進，地方政府逐漸出臺了多項針對能耗企業的限電限產措施。這一方面規範了能耗行業，另一方面也使得上游供方面臨產能不足問題，導致原料成本上升，環保設備公司與環保工程公司工程及運營開銷上漲。再者，污水處理作為勞動力密集型用工，其人力成本增加的壓力逐年加劇。據國統局資料，過去五年，城鎮污水處理管理服務從業員平均薪資從 47,700 元增至 63,900 元，年均增速 8%。薪資提升是勞動成本增加的主因，這也使得運營成本不斷攀升，公司成本增加。

2.1.3 社會環境

在過去的四十餘年間，隨著改開不斷深入，我國經濟、社會佈局、人口、發展觀等均有明顯變化，這會大大影響環保業發展

1.綠色城鎮化加速推進

自改開起，因經濟水準提升，城市化進程顯著加速，經濟發達城市人口激增。《世界城市展望：2014 年版》預估 2033 年，中國城市化水準會超 70%，2016-2030 年間，約 2.4 億鄉民遷入城市。經濟、人口增長對城市環境可持續性提出了更大挑戰，有的城市出現“生態赤字”問題。

在這種背景下，國內研究人員宣導發展綠色城鎮化，強調將生態文明思想和標準貫穿於城鎮化的全過程。主張綠色發展、智慧創新、低碳生活理念，重視資源有效利用和生態環保，促進生態產業和環保產品的增長，促成人與自然平衡共處。這樣的發展方向無疑會為環保業的進步帶來強大活力。

2.綠色發展的社會文化已成共識

自改革開放以來，中國經濟實現了前所未有的快速增長，民眾生活水準顯著提升，但同時也對自然資源和生態環境造成了巨大壓力，環境承載能力已接近極限。沙塵暴等自然災害的頻發，不僅是對環境破壞的直接警示，也引發了社會各界對環境保護的深切關注和廣泛討論。



面對這一嚴峻形勢，中國政府及時提出了科學發展觀和可持續發展戰略，將環境保護與經濟發展置於同等重要的地位，致力於構建資源節約型、環境友好型社會。在這一方針指引下，政府集中力量治理空氣和水質污染等突出環境問題，取得了顯著成效。同時，通過長達十年的宣傳教育，可持續發展理念已經深入人心，成為全民共識。民眾不再僅僅是環境問題的旁觀者，而是積極投身到環保事務中，主動承擔起保護者和監督者的責任，形成了全社會共同參與環境保護的良好氛圍。

與此同時，中國消費市場正經歷著第三次升級，消費者對健康、環保、高品質生活的追求日益增強。這一變化不僅推動了綠色消費、低碳生活的普及，也為環保產業帶來了前所未有的發展機遇。隨著消費者對環保產品和服務需求的不斷增長，環保產業的市場規模持續擴大，技術創新和產業升級步伐加快，為經濟高品質發展注入了新的動力。

綜上所述，中國經濟的快速增長與環境保護之間的矛盾已經得到政府和民眾的充分認識，可持續發展理念已經成為全社會的共同追求。未來，隨著政府政策的持續推動、民眾環保意識的不斷提升以及消費結構的進一步優化升級，環保產業將迎來更加廣闊的發展前景，為實現經濟、社會、環境的協調發展作出更大貢獻。

2.1.4 技術環境

隨著環保的重要性日益凸顯、投入持續增多、監管日趨嚴格，環保業的發展勢頭將繼續快速增長。同時，行業技術革新也在迅猛發展。現階段，環保技術進步的方向經歷了幾個顯著轉變：

1. 行業研發費逐年增長，環保技術升級迅速

目前，環保業正處於提質增效時期。在基礎建設投入推動行業擴展與增長下，運營效能和效率日益成為決定競爭力的關鍵因素。為了在技術上有先發優勢，提高運營效率和技術水準，尤其是排名領先的環保上市企業連年加大研發投入，詳見圖 2.2、圖 2.3。總營收中研發支出逐年攀升。面對技術創新的激烈競爭，有環

保公司在擅長之處有所突破，搶佔了先機。如碧水源通過投資月宮一號水處理系統、奧運龍形水系，佔據了水處理高端市場的領先地位，獲得了明顯的競爭優勢。在當今資訊技術日益發達的時代下，諸多環保企業著手在智慧水務的開發與應用方面取得顯著成果。如北控水務的 BEC1 oud TM 慧水務雲平臺、威立雅的 Aquavista、東江環保建立華藤科技形成智慧化經營，在各自領域內已經或正在確立技術先進地位。

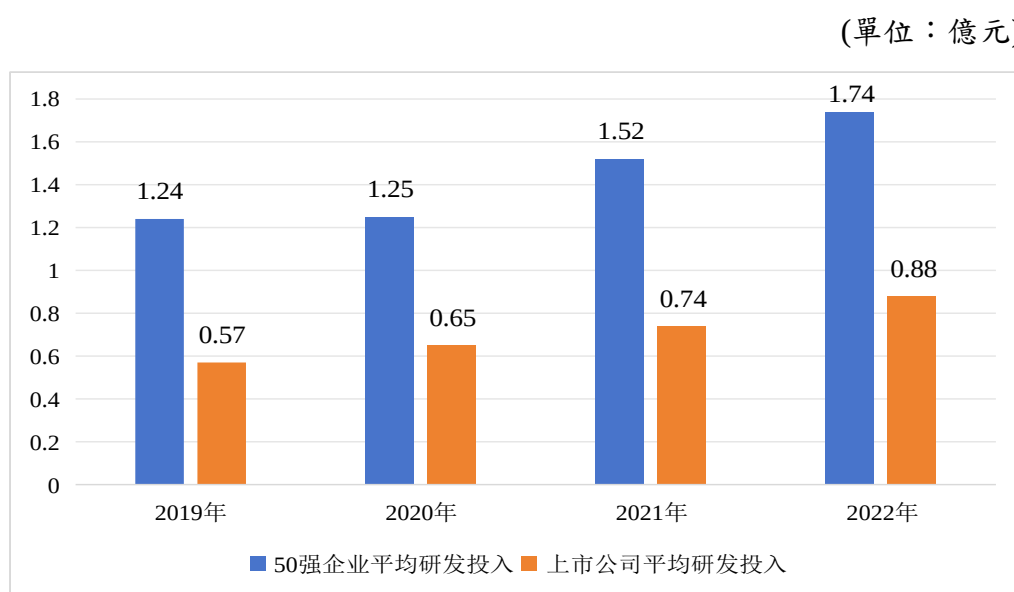


圖 2.2 2019-2022 年環保企業研發投入情況

資料來源：根據《2023 中國環保產業發展狀況報告》整理

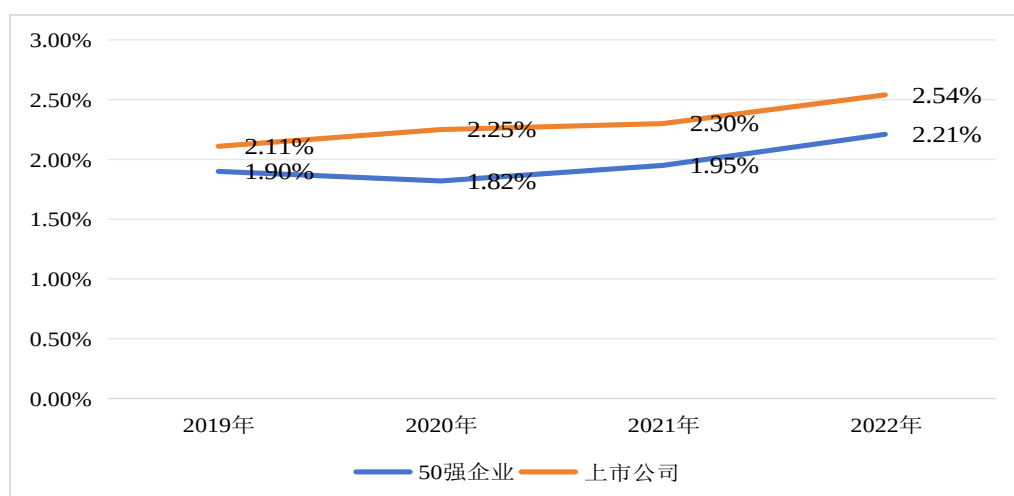


圖 2.3 2019-2022 年環保企業研發費用占營收總比重

資料來源：根據《2023 中國環保產業發展狀況報告》整理



2.新清潔能源是經濟關鍵增長點

綠色發展是系統工程，要採用系統治理方法，妥善解決宏觀與微觀、長短期、發展與減排的平衡問題。在 2020 年九月的第七十五屆聯合國大會上，習近平提出了雙碳目標，展現了中國對綠色發展概念的堅定承諾和戰略部署。預估 2023 年中國 CO₂ 排量約 374 億噸（未減去碳吸收相關），其中能源使用的排放占 77%，工業、農業、垃圾處理等排放分別占 15%、7%、2%。鑒於此，為完成雙碳目標，要把精力集中在能源應用的根本變革與治理。預測日後改革能源供給是治理重心，這個領域環保公司將迎來新的發展機遇。

從生物質能源這一新興清潔能源的角度來看，公司面臨的技術環境呈現出顯著的增長潛力和市場機遇。生物質能源作為一種可再生能源，具有巨大的發展空間，特別是在有機廢棄物資源化利用方面。根據所提供的表格資料可以看出，從 2025 年到 2060 年，各類有機廢棄物的可獲得沼氣生產潛力呈現出顯著增長趨勢，這為 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型提供了重要的技術環境和市場前景。

具體來說，畜禽糞便、作物秸稈、果蔬垃圾、餐廚垃圾、廚餘垃圾、污泥、填埋垃圾、以及輕工和非輕工行業廢水等有機廢棄物的沼氣生產潛力均呈現出不同程度的增長。尤其是畜禽糞便和作物秸稈的增長潛力巨大，這為 BZ 環保科技有限公司提供了廣闊的市場空間和豐富的原料資源。結合這些分析，本文建議 BZ 環保科技有限公司在戰略轉型過程中應充分利用這些有機廢棄物資源，發展生物質能源技術和相關業務。通過投資研發高效厭氧反應器、沼氣淨化技術等，提高有機廢棄物的資源化利用效率，實現生物質能源的商業化和規模化。同時，公司還應關注政策導向和市場動態，加強與政府、企業、研究機構等合作，共同推動生物質能源產業的發展。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司在宏觀技術環境方面，應抓住生物質能源發展的機遇，積極調整和優化其戰略方向，以實現公司的可持續發展。

表 2.2 2025-2060 年有機廢棄物可獲得沼氣生產潛力預測

有機廢棄物分類	2025E	2030E	2060E
畜禽糞便	191.6	447.8	1428
作物秸稈	321.3	513	1094.4
果蔬垃圾	2	6.7	13.1
農村生活垃圾	2.6	5.8	—
餐廚垃圾	27	85.1	166
廚餘垃圾	62.3	148.8	342
污泥	5.2	14.6	27.1
填埋垃圾	126	78.8	36.8
輕工行業廢水	300	331.8	536.8
非輕工行業廢水	48.2	57.4	62.2

資料來源：根據《中國沼氣產業發展現狀報告》整理

2.2 行業環境的波特五力分析

2.2.1 供應商的議價能力

BZ 環保科技有限公司主要由三種類型的供應商組成：設備供應商、材料供獲商以及勞務分包商。

設備供應商可以大致分成兩大類：標準和非標準。標準設備，包括風機和攪拌機，不僅在環保行業中得到應用，同時也在其它多個行業中廣泛運用。這些設備的生產工藝已十分成熟，市場上的供應商眾多，導致這類設備的供應商在價格談判中處於較弱的地位。相反，非標準設備，特別是汙水處理所需的特定設備，如氣浮裝置與篩檢程式、厭氧反應器等，雖然市場上的可供選擇產品不多，卻是水處理系統中不可或缺的組成部分，使得供應商在定價上擁有較強的議價權。不過，值得注意的是，隨著近年來該行業的迅速擴張，這些非標準設備的供應商議價能力正在逐漸減弱。大多數材料，如鋼材和工程塑料等，都是公司所需的。這些材料的供應商在市場上眾多，發展水準也相當成熟，且價格十分明晰。因此，在議價過程中，這些供應商的能力相對較低。勞務分包商主要提供專業的人力資源和技能支持，包括但不限於工程施工、設備安裝、維護和運營等。這些勞務分包商通常專注於特定的領域，如環保技術、建築工程或特定類型的設備操作。他們的專業技能和經驗對於 BZ 環保科技有限公司的專案實施至關重要，這些供應商因其專業性極強，擁有較強的議價能力。



對於那些專為某些需求制定的設備或儀器，如使用獨特材料製作的設備、進口品牌的儀錶或專為特定目的設計的設備，相關供應商因擁有專利、市場獨佔等優勢，通常具備較強的議價能力。

2.2.2 購買者的議價能力

近年來，環保行業湧現了眾多成熟企業，這些企業在諮詢設計以及專案建設等多個方面具有豐富經驗。得益於市場競爭的公平性和價格體系的透明度，購買者可以在眾多選項中綜合比較，從而選擇與之最匹配的環保合作夥伴。這種市場環境也相應增強了購買者的議價能力。

BZ 環保科技有限公司的業務主要服務於兩種客戶群體：一是大型環保服務運營公司，二是產廢公司。前者主要從事投資、建設及運營活動，與 BZ 環保科技有限公司作為設備提供者或承包方建立合作關係。這類公司擁有大量的業務資源，成熟的採購體系，包括明確的採購流程、規章制度以及一系列固定的供應商，因此具備較強的議價實力。後者主要以光伏、醫藥、化工、食品這類公司較多，其議價能力受到企業運營盈利情況及環境保護政策監控要求的直接影響。在企業運營狀況良好且環境政策監管嚴格的情況下，這些企業往往面臨較弱的議價能力。相對地，當企業經濟效益不佳以及環境政策監督較為寬鬆時，它們的議價能力會相應提高。

2.2.3 現有競爭者的競爭力

近期，我國的環保領域實現了快速增長，湧入的公司種類繁多，數量眾多。前瞻產業研究院的 2022 年資料顯示，活躍在環保水務領域的公司已累計到 39813 家，而 2021 至 2022 年間新註冊的環保水力公司的數理仍在增長，見圖 2.4。本行業由國企、私企以及外企構成，呈現出較低的集中度。其產品缺乏明顯的差異，普遍存在著高度的同質化現象，導致在招標採購過程中，大多數的專案和產品以低價獲得中標。

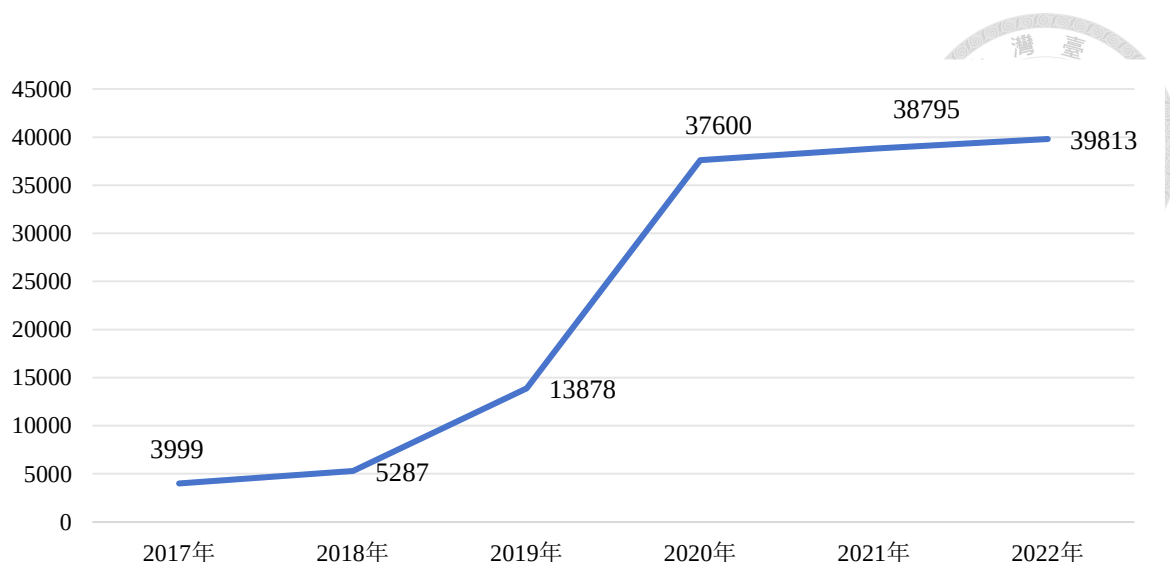


圖 2.4 2017-2022 年新註冊環保水務企業數量

資料來源：《2017-2022 年中國水務行業市場前瞻與投資戰略規劃分析報告》
及統計資料整理

在水處理行業內，企業的運營方式主要分為兩類：技術輸出和資本運作。資本運作主要集中於大型項目的開展，尤其是在市政廢水處理領域，這其中以財力雄厚的國企與上市公司為主導力量。而專注於技術輸出的環保企業，則既是這些大型國企的配套供應商，又擔任一些規模較小的污水處理專案的主承包方。這樣的分工讓這兩類公司既處在相互競爭的狀態，又保持著合作關係。隨著市場需求的下降，大型國企也開始涉及一些規模較小的專案，進一步日擠壓了中小型環保公司的市場份額。

在這種形勢下，BZ 環保科技有限公司的業務拓展無疑會受到行業內激烈競爭的挑戰。BZ 環保科技有限公司作為一家技術型環保公司，污水處理領域的業務是該企業主要從事的活動，其核心模式是通過為客戶提供解決方案和建設項目來獲得收益，如傳統的 EPC，主要為專案制的工程建設模式。這一業務模式對資金的需求較高，且依賴於豐富的項目實施經驗。由於專案本身週期長、內容複雜，不僅要求準時完成工程建設，還需在限定的成本內確保處理後的水質符合標準，所以，公司不僅需要掌握豐富的專業技術，還需具備有效的專案管理能力。

BZ 環保科技有限公司作為一家具有突出厭氧技術特點的環保企業，專業技術是其優勢所在，在行業內享有良好的品牌聲譽。其技術水準得到了同行的認可，甚至一些大型環保工程公司也會選擇與其合作，這充分體現了 BZ 環保科技有限公司在核心技術方面的強大實力。但與傳統的環保工程公司相比，BZ 環保科技有限公司在工程項目管理方面的能力，相當較弱，往往在實際競爭中處於劣勢地位。

表 2.3 行業主要競爭對手對比分析

公司名稱	地址	技術與業務領域	業務模式
派克	荷蘭	技術先進，僅做有機廢水	產品
普拉克	瑞典	技術一般，僅做有機固廢	系統集成
博世科	中國	技術一般，做有機廢水和其他廢水	產品+工程+投資
BZ	中國	技術先進，做有機廢水、有機固廢和生物質能源	產品+系統，運維

資料來源：本研究整理

根據上表的介紹和市場調研回饋，可以進一步具體分析 BZ 環保與競爭對手在市場競爭中的優劣勢情況。

在技術方面，BZ 環保的厭氧技術較為先進，基本可以達到行業技術龍頭的水準，並領先於大部分競爭對手，並且與中國的實際有很好的結合，所以技術方面是 BZ 環保的優勢之一。

在業務領域方面，BZ 環保的業務領域涵蓋較廣，與各競爭對手均有交集，又不完全重合，有利於在各業務領域隨時切換、減少因業務波動帶來的影響。同時，因未多針對某一競爭對手的主要市場，不受競爭對手的全力進攻，減少競爭壓力。在業務模式方面，BZ 環保包括產品、系統集成和運維服務，給客戶更多的選擇，而其它競爭對手，有的是單一業務模式，有的是以投資為主，分別面對的客戶不一樣，而 BZ 環保有更多選擇。

在品牌和綜合實力方面，由於主要競爭對手中，有的是外企、有的是國企，其品牌和綜合實力均比 BZ 環保強，這是 BZ 環保的劣勢所在。



但總體上，由於 BZ 環保更多面對的工業客戶，這部客戶更關注技術和業務模式的靈活性，相對而言不那麼重視品牌效應，所以 BZ 環保在主要競爭對手的競爭中仍有一定的優勢。

2.2.4 潛在進入者的威脅

在環保產業中，尤其是厭氧技術這一細分領域，潛在進入者的威脅相對有限，這主要歸因於該行業所特有的技術、團隊和經驗壁壘。BZ 環保科技有限公司憑藉其先進的厭氧技術，在行業中建立了較高的技術壁壘。這種技術不僅需要長期的研發和積累，而且還需要專業團隊的不斷探索和實踐。BZ 環保科技有限公司的技術團隊正是通過這樣的過程，積累了豐富的經驗和專業知識，使得公司在技術創新和研發方面展現出強大的競爭力。

雖然從技術角度分析，潛在進入者有限，但仍有部分大型環保公司通過並購方式獲得此類技術，並憑藉其資源和資金優勢，強勢進入該領域，特別是環保工程領域。

因此，雖然 BZ 環保科技有限公司在厭氧技術這一細分領域具有較高的技術壁壘和經驗積累，在面對潛在競爭時具有一定的優勢。但隨著行業的發展和競爭的加劇，BZ 環保科技有限公司仍需面臨潛在進入者的威脅，特別是如果仍保持原來的工程模式，威脅將更大。

2.2.5 替代品的威脅

新增的環保行業公司數量無疑將深度重塑當前的競爭格局，為市場注入新的活力與挑戰。對於 BZ 環保科技有限公司而言，儘管新競爭者的湧入帶來了一定的市場壓力，但行業固有的高進入門檻為其提供了堅實的防禦壁壘。

首要障礙在於技術壁壘，尤其在工業廢水處理這一高度專業化的領域內，從專業的方案設計、複雜的系統建設、到全方位的運營服務、細緻的維護保養及高效的系統操作，每一個環節都構成了緊密相連、錯綜複雜的處理流程。此外，針

對不同客戶的實際需求定制個性化解決方案，更是對技術集成能力和專業知識水準的極致考驗。

其次，業績壁壘同樣不容忽視。在環保水處理項目的競標與談判中，具備豐富成功案例、深厚行業經驗、卓越資質認證及良好市場口碑的企業往往更受青睞，成為客戶的首選。對於新入行者而言，由於缺乏必要的實戰經驗、資質證書及市場認可度，往往難以在競爭激烈的市場中脫穎而出，面臨諸多不利因素。

綜上所述，客戶對於環保水處理企業的業績記錄、專業規模及綜合實力的高標準預期，構成了新企業難以輕易進入的阻礙。因此，對於 BZ 環保科技有限公司而言，新競爭者的加入雖帶來挑戰，但其固有的競爭優勢和技術實力可以部分抵禦這些外部威脅。

3、BZ 環保科技有限公司現狀及戰略轉型必要性分析

本章將重點分析 BZ 環保科技有限公司的現狀及其戰略轉型的必要性。首先，通過概述公司的基本情況、經營狀況和現有戰略，為理解 BZ 環保科技有限公司的當前狀態提供基礎。接著，本文將揭示公司在發展戰略上存在的問題，包括戰略與實際發展的不匹配、現金流不穩定、工程收款賬期長帶來的風險，以及專業團隊優勢與業務模式的不匹配等。在此基礎上，本章將深入探討戰略轉型的動因和必要性，闡述為何 BZ 環保科技有限公司必須進行戰略轉型以應對外部環境的變化和內部挑戰，為後續戰略轉型方案的設計提供理論依據和實踐指導。

3.1 BZ 環保科技有限公司概況

3.1.1 公司簡介

BZ 環保科技有限公司，成立於 2009 年 9 月 27 日，是一家技術服務性環保科技企業，專注於厭氧及其衍生技術，立志於發展成為中國最值得信賴的環保技術公司，履行其“讓厭氧大行於世”的偉大使命。

BZ 環保是一家為高濃度有機廢水處理提供專業解決方案的服務商，公司擁有多項厭氧及其衍生技術的專利技術和設備，其自主研發的雙迴圈厭氧反應（IC PLUS）、外迴圈厭氧反應器(EGSB PLUS)、超迴圈厭氧反應器（SUPER IC）等高效厭氧反應器以及沼氣生物脫硫技術、高效生物脫氮技術、微砂高速絮凝沉澱系統、射流曝氣器等達到國際先進水準，已在工業和市政領域得到了廣泛的應用。同時，BZ 環保還引進日本專家和技術成立了 BZ 雅礦環保新材料（上海）有限公司，開發了特種絮凝劑、高效重金屬捕捉劑、污泥減量絮凝劑、特種廢水淨化劑、特種樹脂和 ED 技術等一系列環保新材料和新技術，為廢水的深度處理提供更強的材料和技術保障。

公司業務領域涉及環保技術、環保工程承包、環保設施託管運維，包括工業廢水處理、市政污水處理、有機固廢處理和沼氣生物脫硫等方面，主要為工業廢水市場、市政污水市場和有機固體廢棄物處理市場，提供厭氧綜合解決方案和工

程技術服務。公司服務的領域包括食品、化工、光伏、半導體、表面處理、造紙、印染、發酵、製藥、乳製品、釀酒、飲料、澱粉、玉米深加工、養殖、餐廚垃圾、垃圾滲濾液、有機垃圾等行業。



公司秉承服務至上的理念，利用領先的技術和優質的服務，以追求卓越的態度，向客戶提供專業的環境問題解決方案及工程技術服務，協助客戶實現價值創造。

3.1.2 經營情況

雖然 BZ 環保科技有限公司定位為技術服務性環保企業，但其實際業務更多是採用 EPC 等工程模式，更像是環保工程公司，這種業務模式資金需求相對較大。特別是隨著工程項目做得越來越多，應收款賬款的數額越來越大，相應的經營壓力增大。公司目前的現金流量可以確保正常生產活動和擴展，但也不算充足，仍需要利用一部分銀行貸款。

表 3.1 BZ 環保科技有限公司財務狀況 (單位：元)

財務指標	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年
營業收入	81,829,351.81	100,391,082.07	97,899,813.36	151,507,098.13
營業成本	62,887,260.28	71,404,259.70	71,184,785.15	114,936,556.50
利潤總額	3,433,763.52	4,940,054.96	6,620,836.87	13,548,639.80
淨利潤	2,918,698.99	4,199,046.72	6,083,117.60	11,940,731.63
毛利率	23.15%	28.87%	27.29%	24.14%

資料來源：根據 BZ 環保科技有限公司 2020-2023 年審計報告整理

觀察資料顯示，首先 BZ 環保科技有限公司的銷售額和營業收入呈現出逐年增長的趨勢。2020 年的營業收入為 81,829,351.81 元，而到了 2023 年，這一數字增加到了 151,507,098.13 元。這表明公司在過去的幾年裡成功地拓展了業務範圍，增加了市場份額。然而，與此同時，BZ 環保科技有限公司的利潤總額和淨利潤也呈現出了增長的趨勢，但增速有所放緩。2020 年的淨利潤為 2,918,698.99 元，到 2023 年增長到了 11,940,731.63 元。這可能意味著公司在收入增長的同時，也在努力控制成本，提高盈利能力。值得注意的是，儘管 BZ 環保科技有限公司的銷售額和營

業收入都在增長，但其毛利率卻出現了下降。2021 年的毛利率為 28.87%，而到了 2023 年，這一比例降低到了 24.14%。毛利率的下降可能是由於市場競爭加劇、原材料成本上升或定價策略調整等因素導致的。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司的財務狀況在過去的幾年中表現出一定的增長趨勢，尤其是在營業收入和利潤總額方面。然而，毛利率的下降提示其需關注公司成本控制和定價策略。為了保持可持續的發展勢頭，公司需要進一步優化其業務結構和成本管理，探索新的盈利模式，並積極應對市場的變化和挑戰。

2. 市場規模

BZ 環保科技有限公司專注于高難度工業廢水處理領域，憑藉其在生物處理技術等領先技術的優勢，加上國家對環境保護的不斷加壓和支持，公司發展迅速，目前已成為細分行業內的主要玩家之一。通過持續研發和技術創新，BZ 環保科技有限公司能有效處理高濃度的工業有機廢水，使其轉化為無害物質，不僅符合嚴格的環保標準，還能實現資源的再利用。

在過去十年中，BZ 環保科技有限公司通過不斷優化服務流程和技術升級，成功吸引了眾多行業龍頭企業的關注，並與之建立了長期合作關係。這些企業包括大型上市公司和國有企業，涵蓋了光伏、化工、製藥、紡織、食品加工等多個行業，這些行業通常產生大量高難度工業廢水。

至今，BZ 環保科技有限公司已為近百家企業提供廢水處理服務，累計處理廢水超過 60 萬噸/天，回收沼氣超過 50 萬立方米，為客戶解決環保問題的同時，有效減碳。根據業績和營收情況分析，可以認為 BZ 環保科技有限公司已初具規模，在目標行業中佔有一定的份額和具備一定的影響力。但相對整體中國的高濃度有機廢水處理市場，BZ 環保科技有限公司的市場佔有率仍是非常小的，還有大量的空間可開拓。

3.1.3 戰略現狀

過去十年間，BZ 環保科技有限公司的發展軌跡主要依賴于為特定客戶提供環保工程服務來實現經濟收益。特別是在太陽能行業迅速崛起的背景下，BZ 環保科

技有限公司敏銳地捕捉到了這一市場機遇，專注於該行業的環保工程服務，並因此實現了快速成長，成功確立了公司在市場中的堅實地位。與此同時，BZ 環保科技有限公司也在食品、化工和醫藥等行業採取了“解決方案+核心產品”的模式，開展了一些輔助性的業務，進一步豐富了公司的業務版圖。

從戰略層面來看，BZ 環保科技有限公司當前的核心策略是以環保工程服務為主導，特別聚焦於光伏行業汙水處理的細分領域，旨在通過深耕這一領域來不斷擴大公司規模。然而，隨著專案規模的持續擴大，BZ 環保科技有限公司也逐漸暴露出了一系列問題，如工程週期長、專案收款難、專案管理難度大等，這些問題使得公司陷入了困境。長週期的專案導致資金回籠速度緩慢，嚴重影響了企業的現金流狀況，而收款難題則進一步加劇了企業的財務壓力。此外，在專案管理過程中，由於種種原因，專案往往難以達到預期目標，這也進一步削弱了企業的盈利能力。

更為嚴峻的是，隨著大型環保公司的不斷湧入，中小型環保企業的生存空間被大幅壓縮。在激烈的市場競爭中，同行們往往採取價格競爭策略，而 BZ 環保科技有限公司的技術優勢卻未能得到充分發揮，這成為了其戰略發展的一個明顯瓶頸。

因此，針對 BZ 環保科技有限公司當前面臨的現狀，戰略轉型不僅是應對市場變化的必要選擇，也是解決公司發展問題、實現長期可持續發展的關鍵所在。

3.2 BZ 環保科技有限公司發展戰略問題

3.2.1 戰略不符合發展實際

過去十年，隨著新能源光伏行業的快速增長，BZ 環保科技有限公司為光伏行業的客戶提供了大量環保工程服務。近三年，隨著疫情和經濟大環境的影響，該行業出現產能階段性過剩等困難，相應的環保工程業務越來越少，且競爭越來越激烈，風險越來越大。另一方面，隨著工程項目越來越多、專案單體越來越大，由於團隊的專案管理能力不夠，造成工期過長、成本過高，利潤下降，最終公司在競爭中越來越沒有優勢。所以，迫切需要通過戰略轉型來重新界定公司的戰略

發展路線。這包括明確公司未來的戰略目標以及實現目標的路徑和策略，並探索在當前形勢下應採取的改善措施以增強企業的市場競爭能力。



3.2.2 缺乏穩定的現金流

由於工程項目的付款週期較長，且這種環保工程項目 EPC 模式與 BOT、產品銷售等其他商業模式有所區別，由於專案實施完成之前無法為企業帶來任何收入或現金流，因此，在一定的未來時間裡，它們無法為公司創造直接的經濟收益。而公司目前的各項業務領域中，沒有能夠創造穩定現金流的業務模式，只能通過一個個工程項目的承接和交付維持公司的運營，但工程項目充滿不確定性，存在較大的波動，獲得項目的難度越來越大。所以，現有業務模式必然導致公司缺乏穩定的現金流。

3.2.3 工程收款帳期長、風險大

工程模式使 BZ 環保科技有限公司在收款賬期和風險控制方面面臨嚴峻挑戰。在經濟下滑和特定行業（如光伏）產能過剩的宏觀背景下，公司正經歷著工程收款難度增加和風險增大的問題。具體表現在，自 2018 年以來，公司的平均收款賬期已從 4 個月延長至 2023 年的 8 個月，這一變化顯著加劇了公司的現金流壓力和財務風險。

這種賬期延長和風險增加的現象，一方面源於經濟不景氣導致客戶支付能力下降，另一方面也與光伏行業產能階段性過剩引發的行業風險有關。在光伏行業，由於市場競爭激烈和行業利潤率下降，部分客戶可能面臨財務困難，從而影響了其對 BZ 環保科技有限公司的支付能力。

從風險管理角度來看，這種賬期延長和風險增加的狀況建議公司採取更為嚴格的信用控制和風險管理措施。例如，公司需要對客戶的信用狀況進行更為嚴格的評估，對高風險專案採取更謹慎的授信政策，同時加強應收賬款的管理和催收，以減少壞賬風險。



綜上所述，BZ 環保科技有限公司在工程收款賬期和風險控制方面面臨的問題，需要公司從多方面入手，加強信用管理和風險控制，以保障公司的財務穩定和可持續發展。

3.2.4 專業團隊優勢與現有業務模式不符

專業團隊優勢與業務模式的匹配是非常重要的，但 BZ 環保科技有限公司在專業團隊優勢與現有業務模式的匹配度方面存在顯著問題。公司的核心團隊由技術專家組成，在厭氧技術這一細分領域擁有領先的技術實力和專業知識。然而，這些技術優勢並未能有效轉化為公司的市場競爭力，原因在於公司的業務模式主要集中在提供工程服務上，而這一領域不僅僅需要技術專長，更需要強大的工程管理能力和投融資能力。

由於專業團隊在工程管理和投融資方面的能力不足，導致公司在實施工程項目時效率不高，成本控制不力，難以實現技術的市場價值最大化。這種能力的不匹配使得公司在激烈的市場競爭中處於不利地位，無法充分發揮其技術優勢，從而導致利潤下降和增長乏力。

此外，公司的業務模式未能充分考慮技術優勢與市場需求的結合，導致技術成果的商業化轉化不暢。在環保行業，技術的創新和應用需要與市場需求緊密結合，而 BZ 環保科技有限公司在市場定位和產品開發上未能充分發揮其技術優勢，進一步加劇了專業團隊優勢與現有業務模式不符的問題。

因此，BZ 環保科技有限公司需要進行業務模式的創新和調整，以更好地發揮技術優勢，實現公司的可持續發展。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司正面臨來自內部和外部的不同挑戰。

表 3.2 內外部主要壓力簡表

外部壓力	
市場需求縮減	隨著疫情和經濟大環境的影響，主要依靠的光伏行業出現產能階段性過剩，環保工程業務需求減少。
市場競爭加劇	新競爭對手（大型建築和設備工程公司）進入市場，競爭越來越劇烈，競爭劣勢越發明顯。
工程收款難度增加	經濟下滑和客戶支付能力下降導致收款賬期延長，風險增大。
行業政策變動風險	環保行業政策變動可能影響公司業務和運營
內部壓力	
戰略不符合發展實際	戰略未能根據市場變化及時調整，導致競爭優勢減弱。
缺乏穩定的現金流	工程項目付款週期長，沒有穩定的現金流業務模式。
專案管理能力不足	團隊專案管理能力不夠，導致工期過長、成本過高、利潤下降。
專業團隊優勢與業務模式不符	技術團隊優勢未能轉化為市場競爭力，與現有的工程業務模式不符。

資料來源：本研究整理

3.3 戰略轉型的動因和必要性分析

經以上分析，可以看出，BZ 環保科技有限公司成立 12 年來一直從事傳統環保工程業務，雖然得到了一定的發展，但在戰略上存在較多問題，以至於在市場競爭的加劇和環保行業變化的形勢下，造成傳統業務增長乏力，公司亟需尋找第二增長曲線。所以，公司戰略轉型的迫切需求有其動因和必要性。

3.3.1 轉型的動因

首先，外部環境的變化對 BZ 環保科技有限公司的業務影響頗大。隨著環保工程項目的減少，表明傳統的市場需求正在縮減，這對依賴傳統環保工程收入的公司構成挑戰。這種市場環境的變動迫使公司必須尋找新的增長點或是轉型升級現有業務。同時，行業中新競爭對手的出現，特別是一些大型建築和設備工程公司的進入，加劇了市場競爭，特別是環保工程市場的競爭更為激烈。這些新進入者往往擁有較強的資本和技術優勢，使得 BZ 環保科技有限公司在傳統工程項目的競

爭中處於不利地位。此外，隨著大規模的環保治理高峰期的過去，行業的整體增長速度可能放緩，這需要公司調整其戰略方向，尋求新的業務增長點。

內部方面，BZ 環保科技有限公司面臨的問題和挑戰主要體現在兩方面，一方面是由於團隊核心能力與業務模式的不匹配，管理和運營效率低下。不完善的管理體系可能導致決策延誤和資源配置不當，而效率低下和成本過高則直接影響到公司的競爭力和盈利能力。例如，如果內部專案管理流程複雜，會嚴重拖延專案進度，增加專案成本，進而影響客戶滿意度和公司信譽。另一方面是由於工程項目資金佔用大、回款週期長，導致公司缺乏穩定的現金流。這些內部問題如果不解決，將嚴重阻礙公司的長遠發展。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司的戰略轉型不僅是應對外部市場競爭加劇和客戶需求變化的策略調整，也是解決內部管理、運營效率和穩定現金流問題的必然選擇。通過戰略轉型，公司期待利用新技術、新市場和新業務模式，以實現可持續發展和競爭力的提升。這一轉型不僅要求公司領導層具備前瞻性的戰略眼光，也需要全員的共同努力和對變革的積極回應。

3.3.2 轉型的必要性

BZ 環保科技有限公司目前面臨著劇烈的市場競爭和快速變化的環境，戰略轉型已經成為公司持續發展的必要選擇。本文將從維持競爭力、適應市場需求、創造增長機會、提高效率和創新以及應對風險和挑戰五個方面詳細分析戰略轉型的必要性。

1. 維持競爭力

在當前全球化以及技術迅速發展的背景下，維持競爭力成為任何企業都無法回避的課題。對於 BZ 環保科技有限公司而言，環保和能源領域的競爭尤為激烈。新技術的出現使得傳統的生產和服務方式逐漸失去優勢，因此，公司必須通過戰略轉型，如採用更加高效的清潔能源技術、開發新的環保材料等方式，不僅保持其在市場上的競爭地位，還能夠開闢新的競爭優勢，從而確保公司的長期生存與發展。



2.適應市場需求

市場需求的變化總是充滿不確定性，尤其是在環保能源領域，客戶對產品的環保性能和能效要求越來越高。BZ 環保科技有限公司如果能夠準確捕捉市場需求的變化，並快速適應，就能更好地滿足消費者的期望，從而保持其市場份額和客戶滿意度。比如，通過增強研發能力，開發出更符合市場需求的新產品，或是提供更優的定制化環保解決方案，來應對客戶多變的需求。

3.創造增長機會

戰略轉型不僅是應對挑戰的手段，更是尋找和創造增長機會的過程。面對當前環保和能源領域內的新趨勢，BZ 環保科技有限公司可以通過戰略轉型探索新的業務模式和市場，譬如深入開發太陽能市場，或是與其他行業如建築或交通領域進行跨行業合作，共同開發新的環保解決方案。這樣不僅能拓寬公司的市場範圍，還有助於實現業務的多元化和持續增長。

4.提高效率 and 創新

戰略轉型還包括通過優化內部管理和生產流程，提高工作效率和降低成本。例如，BZ 環保科技有限公司可以引入先進的數位化和資訊化管理系統，提高工作效率，提升客戶回應速度。同時，轉型過程中的創新活動是提升公司長期競爭力的關鍵，通過激勵員工的創新意識和能力，促進新技術和新產品的開發，可以持續推動公司向更高水準發展。

5.應對風險和挑戰

面對複雜多變的外部環境，如政策變動、市場波動等，BZ 環保科技有限公司通過戰略轉型增強其對外部風險的抵禦能力。例如，通過地域多元化和產品多樣化戰略可以分散市場風險，通過技術更新和產業升級可以減少政策變動的影響。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司的戰略轉型是公司適應和引領市場變化，實現持久競爭力和可持續發展的關鍵途徑。通過針對性的轉型措施，公司不僅能夠應對當前的挑戰，還能積極探索未來的增長潛力，從而確保在激烈的市場競爭中佔據有利地位。

4、BZ 環保科技公司戰略轉型方案設計

本章旨在為 BZ 環保科技有限公司量身定制一套戰略轉型方案。首先，通過 SWOT 分析，本文將全面審視公司的優勢、劣勢、機會和威脅，為轉型策略的制定提供清晰的視角。隨後，明確戰略轉型的目標和原則，確保轉型方向與公司長遠發展願景相契合。在此基礎上，本章將詳細設計包括業務模式轉型、技術創新策略、市場拓展策略以及人才引進和培養在內的四大戰略轉型方案，旨在幫助 BZ 環保科技有限公司突破發展瓶頸，把握市場機遇，實現可持續發展。

4.1 SWOT 分析

4.1.1 優勢分析

歷年來，BZ 環保科技有限公司始終秉持“以技術創新引領企業發展”的經營理念，特別重視技術創新和技術人才的吸納與培養，形成了一支技術實力強勁、經驗豐富並具備創新精神的核心技術團隊。公司對技術和技術力量的重視也體現在人員構成上，據人力資源部門的統計資料顯示，目前公司的成員構成中，研發及技術人員、工程項目管理人員、運營管理人員分別占總人數的 43%、32%、25%。在學歷方面，擁有碩士學位的員工占總人數的 20%，而博士學位員工則是 3%。

正因為 BZ 環保科技有限公司擁有強大的技術團隊，並一直非常重視技術研發和創新，公司擁有多項厭氧及其衍生技術的專利技術和設備，其自主研發的雙迴圈厭氧反應（IC PLUS）、外迴圈厭氧反應器(EGSB PLUS)、超迴圈厭氧反應器（SUPER IC）等高效厭氧反應器以及沼氣生物脫硫技術、高效生物脫氮技術、微砂高速絮凝沉澱系統、射流曝氣器等達到行業先進水準，已在工業和市政領域得到了廣泛的應用。

所以，從技術方面考量，BZ 環保科技有限公司具備一定的核心技術優勢。



4.1.2 劣勢分析

BZ 環保科技有限公司在目前的 EPC 工程模式下，面臨著一些明顯的劣勢。首先，工程模式一般需要墊付大量資金，且由於專案的建設週期較長，工程回款較慢，對公司的現金流和財務狀況造成了不小的壓力。這種資金周轉的緩慢不僅影響了公司的運營效率，還可能限制其在市場上的擴張和競爭力。

其次，BZ 環保科技有限公司多數中級管理者是從科研技術領域晉升而來的，他們雖然擁有深厚的行業經驗和專業知識，但在管理經驗方面可能存在不足。這種管理層的能力短板在一定程度上制約了公司的整體運營效率和發展潛力。管理層能力的不足可能導致公司在決策、協調和執行方面不夠高效，影響公司的長遠發展。

為了克服這些劣勢，BZ 環保科技有限公司可以考慮轉型到提供核心設備和解決方案的輕資產模式，這種模式將減輕公司在資金方面的壓力，提高資金的使用效率。同時，公司可以專注於核心技術和設備的研發，提升產品的技術含量和市場競爭力。通過提供高附加值的產品和服務，BZ 環保科技有限公司將能夠更好地滿足市場需求，實現業務的持續增長。

此外，公司還需要加強中層管理人員的培訓和選拔，提升管理團隊的整體水準。通過建立高效的管理體系，BZ 環保科技有限公司將能夠更好地應對市場變化，推動公司的戰略轉型和長期發展。

4.1.3 機會分析

在國家大力宣導碳達峰碳中和的背景下，生物質能源作為可再生能源的重要組成部分，正日益受到重視。BZ 環保科技有限公司主打的厭氧技術，作為生物質能源利用的關鍵技術之一，面臨著巨大的市場機會。

首先，隨著國家對碳達峰碳中和目標的推進，對於可再生能源的需求將持續增長。生物質能源作為一種可再生的清潔能源，將在能源結構調整中發揮重要作用。這為 BZ 環保科技有限公司的厭氧技術提供了廣闊的市場空間。



其次，厭氧技術在生物質能源利用中具有獨特的優勢。它能夠有效地將有機廢棄物轉化為可再生能源，同時減少溫室氣體排放。這使得 BZ 環保科技有限公司在碳達峰碳中和的大背景下，具有大量機會。

此外，隨著技術的不斷創新和進步，BZ 環保科技有限公司有望進一步提高厭氧技術的效率和可行性，降低成本，增強市場競爭力。同時，公司可以積極拓展國內外市場，尋求更廣泛的合作機會，實現業務增長。

然而，需要注意的是，厭氧技術的發展也面臨著一些挑戰。如技術研發需要持續投入，市場競爭激烈等。因此，BZ 環保科技有限公司在抓住市場機會的同時，也需要加強技術創新，提高自身競爭力，以應對挑戰。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司在碳達峰碳中和的大背景下，面臨著廣闊的市場機會。通過不斷優化和創新厭氧相關技術，BZ 環保科技有限公司有望在生物質能源領域取得更大的突破和發展。

4.1.4 威脅分析

由國務院辦公廳與中共中央辦公廳聯合發佈的《關於構建現代環境治理體系的指導意見》鮮明地指出，需強化環保產業核心支撐力，該意見聚焦於加速環保技術裝備的創新步伐，力促關鍵環保技術產品實現自主突破與獨立發展，並著力擴大和鞏固環保設備領域領軍企業的市場份額與競爭力。由此，政策導向清晰指向了高端環保裝備作為未來重點扶持方向，這也為環保行業企業確立了核心發展目標。

然而，審視 BZ 環保科技有限公司的現狀，其設備製造業務僅占公司總業務的五分之一，儘管公司對該領域的投資持續加大，但業務增長卻顯得步履維艱，增速明顯滯後於國家政策的導向及市場需求的變化。這種發展態勢不僅未能充分回應國家政策號召，更在與行業內其他企業的競爭中顯現出明顯的劣勢與不足。因此，BZ 公司需深刻反思並調整戰略，以更積極地姿態擁抱市場變革，加速其設備製造業務的轉型升級，以縮小與行業前沿的差距。



4.1.5 SWOT 矩陣分析

基於上述 BZ 環保科技有限公司面臨的優勢、劣勢、機遇和風險進行全面分析，對相關要素進行整合可以形成 BZ 環保科技有限公司矩陣定位選擇，既要立足自身優勢、把握發展機遇，同時也要以數位化等方式逐步減小劣勢、降低存在的風險，得出 SWOT 矩陣表如下表所示：

表 4.1 SWOT 矩陣表

	優勢 (S) 1. 技術創新與自主研發優勢 2. 人才優勢與高效人力資源管理 3. 定制化服務與市場適應性	劣勢 (W) 1. 資金壓力和業務週期長 2. 管理經驗不足
機會 (O) 1. 政策驅動下的可再生能源市場需求增長 2. 厭氧技術在生物質能源利用中的獨特優勢 3. 技術創新帶來的效率提升與成本降低 4. 國內外市場拓展與合作機會增加	SO 戰略 1. 利用技術創新優勢拓展可再生能源市場 2. 發揮人才優勢推動厭氧技術升級 3. 定制化服務拓寬國內外合作管道	WO 戰略 1. 把握市場需求增長，優化資金結構 2. 借助厭氧技術優勢提升管理效率 3. 通過技術創新加快業務流程，降低運營週期風險
威脅 (T) 1. 高端環保裝備市場競爭加劇 2. 業務結構與國家政策要求不匹配，增長速度不足	ST 戰略 1. 強化自主研發，提升產品競爭力 2. 人才驅動與服務創新，適應政策導向和市場變化	WT 戰略 1. 提升資金運營效率，縮短業務週期 2. 提升管理水準，調整業務結構以應對市場和政策挑戰

資料來源：本研究整理

根據以上 SWOT 分析，並結合公司實際情況，本文建議公司採用優勢機會(SO)戰略，在當前政策驅動的國內外市場需求增長的背景下，充分利用自身技術創新優勢和人才優勢，迅速實現戰略轉型。



4.2 戰略轉型的目標及原則

根據上述 SWOT 分析，建議採用的優勢機會(SO)戰略，根據優勢機會(SO)戰略及公司的實際情況，制定戰略轉型的目標和原則。

4.2.1 目標

戰略轉型中目標的設定非常重要，本文建議公司設定中短期目標和長期目標，分步實施。

1. 中短期目標

公司將在 1-3 年內實現：一、傳統“環保工程 EPC”模式為主轉變為以“提供工藝包和關鍵技術產品”為主、“託管運維”模式和“環保工程 EPC”模式為輔的多元化業務模式；二、關鍵的厭氧及其衍生技術產品的持續創新，建立技術產品的創新機制，保持厭氧技術的領先優勢；三、引入投資，實現核心產品的自主生產。

2. 長期目標企業

將在 3-5 年內實現：將在 3-5 年內實現：第一，厭氧技術領域的市場佔有率提升到前三，在提供核心技術產品和服務解決污染問題的同時，實現資源與能源的回收利用；第二，實現厭氧更高效回收能源的相關技術和產品的突破，為能源回收建立技術壁壘，進一步確定技術優勢；第三，實現企業營業收入達 5 億元的目標，有條件啟動融資及主機板上市的計畫。

4.2.2 原則

在進行戰略轉型時，BZ 環保科技有限公司需要深刻執行習近平的生態文明思想，並嚴格按照“雙碳”政策的規定行事，將綠色理念納入戰略轉型的每一環節。企業需妥善平衡減排與持續發展之間的關係，強化對環保低碳技術的開發與應用。



通過這一戰略轉變，公司旨在為客戶的綠色低碳的提供專業的解決方案和技術產品，為實現“雙碳”目標貢獻力量。

1.體現前瞻性原則

前瞻性即是對即將到來的變化進行趨勢預測，這包括識別外部環境的轉變與內部進展的方向，從而設定一個總體指導原則和核心主旨。對 BZ 環保科技有限公司而言，戰略轉型至關重要，關乎企業的整體走向與未來成長。因此，領導層需站在戰略的視角，全面考察包括政治、經濟、社會以及技術在內的宏觀發展動態，清晰識別在推進戰略轉型期間遭遇的挑戰與機遇，對轉型過程中可能出現的有利與不利因素進行深入研究，並適時制定具有針對性的策略，規劃公司的總體戰略方向，確保在能源領域市場競爭中始終保持主動。

2.體現目標性原則

為了在轉型過程中保持領先地位，BZ 環保科技有限公司需向高端產業鏈擴展，並進入清潔能源行業，以此增強公司在將來行業中的競爭力及應對風險的能力。所以，在制定戰略轉型方案的過程中，該企業的管理團隊必須明確各項轉型目標。

3.體現差異性原則

走向差異化成為了一種不可避免的發展趨勢，它是克服同質化挑戰、獲得競爭優勢的關鍵策略。為了確保 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型取得成功，公司必須徹底更新其戰略理念。這包括摒棄原有的高投入、低效益的工程業務模式，轉而尋求創新的模式和管理方法。通過增加產品的附加值並有效應對產品同質化的挑戰，公司需要不斷提升自身產品在市場上的競爭力。

4.體現科學性原則

BZ 環保科技有限公司需依據自身條件，開展合理的分析和評估，以制定出與公司成長相適應的戰略轉型計畫。對於該企業來說，其決策者必須擁有對市場極高的敏感度，隨時留意國家政策的動向、供求關係的變化，以及行業的前進方向。其需要根據環境的即時變化，及時修正企業的戰略目標和轉型計畫，以保障企業在發展過程中持續保持優勢地位。



4.3 戰略轉型方案設計

根據前面的分析，並基於以上目標和原則，本文建議 BZ 環保科技有限公司在戰略轉型方案設計中，應注重轉型的深度和廣度，確保轉型的平穩過渡和成功實施。

4.3.1 業務模式轉型

BZ 環保科技有限公司在進行業務模式轉型時，在深度上，要深入挖掘核心技術產品的市場潛力，形成具有競爭力的產品線，並通過持續優化和創新，保持技術領先地位；在廣度上，要積極拓展託管運維和工程服務的市場範圍，不僅局限於現有行業，還要向更多潛在市場滲透。同時，為確保轉型的平穩過渡，公司應制定詳細的實施計畫，包括時間表、責任人和關鍵里程碑，確保每一步都得到有效執行。

BZ 環保科技有限公司在過去十年中，通過提供環保工程服務在食品、化工和光伏等行業建立了穩固的市場地位。然而，這種依賴工程服務的業務模式也暴露出了一些問題，如利潤率低、項目風險高和資金回籠週期長等。為了實現長期的可持續增長和提高市場競爭力、結合 BZ 環保科技有限公司的技術優勢和團隊特點，本文建議 BZ 環保科技有限公司進行業務模式轉型，從傳統的工程服務為主向以提供核心技術產品和解決方案為主、託管運維和工程為輔的模式轉變。與傳統的 EPC（設計-採購-施工）環保工程模式不同，這種模式使 BZ 環保科技有限公司的核心能力在市場競爭中體現出獨特的優勢。一方面，BZ 環保科技有限公司擁有自主研發的核心技術產品，如厭氧技術等，這為其提供了更高的利潤空間和更強的市場競爭力。另一方面，BZ 環保科技有限公司的技術服務能力是其區別於其他競爭對手的關鍵因素之一厭氧技術不僅可以處理高濃度有機廢水，還能產生可再生能源——沼氣，是實現低碳環保目標的重要手段。公司已在此技術領域積累了深厚的技術經驗和市場空間，為其在環保行業中的細分市場提供了競爭優勢，該優勢是很多潛在競爭者所不具備的。



除了提供核心技術產品和解決方案為主的模式，本文認為 BZ 環保科技有限公司應再開展託管運維模式，以實現穩定的營業收入和現金流。在託管運維模式下，BZ 環保科技有限公司應該專注于高濃度有機廢水領域的運維服務，充分利用公司厭氧技術的核心優勢，為客戶提高運營效率、降低運維成本並回收更多的能源。同時，公司還將為客戶提供專業的減碳、降碳技術支援和諮詢服務，說明客戶更快實現碳中和目標。託管運維模式一般合同期 1-3 年，且按月結費，一方面可以穩定公司的收入和現金流，另一方面可以根據運維資料促進公司關鍵技術的優化升級。

另一方面，傳統的工程模式不是完全取消，而是限制規模和降低占比，對於一些優質客戶和優質專案仍可採用工程模式服務。

通過以上策略，可以預期 BZ 環保科技有限公司將從環保工程模式為主的單一收入模式，轉型至以提供核心產品+解決方案為主、託管運維和工程服務為輔的多元化收入模式。

4.3.2 技術創新策略

BZ 環保科技有限公司自成立以來，一直致力於厭氧及其衍生技術的研發和應用，已成為環保技術領域的重要力量。面對當前全球碳達峰碳中和的大趨勢，本文建議 BZ 環保科技有限公司應進一步優化其技術創新策略，以更好地適應市場需求和環保行業的未來發展方向。

首先，本文建議 BZ 環保科技有限公司應以現有的厭氧技術為核心，持續深化和創新。通過研發更高效、更穩定的厭氧反應器，提高有機廢水處理的效率和效果，實現更低的能耗和更高的資源回收率。同時，公司可以探索厭氧技術在其他領域的應用，如農業面源污染治理、城市污水處理等，拓寬市場應用範圍。

其次，本文建議 BZ 環保科技有限公司應積極拓展至生物能源技術領域。生物質能源作為一種可再生能源，是實現碳達峰碳中和目標的重要途徑。BZ 環保科技有限公司可以利用其在厭氧技術方面的專業知識和經驗，開發與生物質能源相關的技術，如生物質發酵制氫、生物質發酵制甲醇等，為生物質能源的規模化利用提供技術支援。

此外，本文建議 BZ 環保科技有限公司還可以探索與其他能源技術的融合，如結合光伏發電、熱能回收等可再生能源技術，提供綜合性的環保能源解決方案。通過技術集成和創新，BZ 環保科技有限公司可以為客戶提供一站式的環保能源服務，提升公司的市場競爭力和業務範圍。

在實施技術創新策略的過程中，本文建議 BZ 環保科技有限公司需要加強與高校、科研機構的合作，充分利用外部資源和專業人才，推動技術研發和創新。同時，公司還應注重智慧財產權的保護，確保技術領先地位。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司應通過持續的技術創新和拓展，優化其技術創新策略，以厭氧技術為主，拓展至生物能源技術，以符合雙碳的形勢和需求。通過這樣的策略實施，本文期望 BZ 環保科技有限公司能夠更好地適應市場變化，實現可持續發展，為中國的環保事業做出更大的貢獻。

4.3.3 市場拓展策略

在市場拓展策略上，BZ 環保科技有限公司應進一步強化電子商務平臺的利用，通過大資料分析客戶行為，精準推送產品和服務，提高轉化率。同時，加強與現有客戶的溝通和維護，建立長期穩定的合作關係，通過口碑傳播吸引更多新客戶。在海外市場拓展方面，除了設立海外辦事處和與國際環保組織合作外，還應積極參與國際環保標準和政策的制定，提升公司在國際環保領域的話語權和影響力。此外，公司應建立全球化的供應鏈體系，確保技術產品和解決方案能夠快速、高效地送達全球客戶手中。

1. 電子商務拓展

本文建議公司應該建立更有效的門戶網站，為潛在客戶提供 BZ 環保科技有限公司的核心產品、技術服務等資訊，讓潛在客戶能第一時間瞭解到公司的產品和服務，並能在第一時間聯繫到 BZ 環保科技有限公司業務人員。同時，本文建議 BZ 環保科技有限公司積極開展電子商務，與各大電子商務平臺合作，加大網路銷售的力度，爭取實現部分相對標準化產品的網路銷售。另外，本文認為公司應該建立自己的公眾號，定期和不定期分享 BZ 環保科技有限公司的核心事件，比如新



聞、展會、項目案例分享等，這些資訊可以為潛在客戶增加好感 and 信任，並提升品牌影響力。

2. 加強客戶轉介紹

成功完成一個項目僅僅標誌著另一個項目的啟動，對於 BZ 環保科技有限公司而言，業務的發展不在於項目的完結，而在於如何優質地服務客戶。事實證明，優秀的客戶服務是吸引更多轉介紹客戶的關鍵。實際上，該公司有高達 80% 的客戶是通過現有客戶的推薦獲得的，且這些通過推薦來的新客戶的簽約概率非常高。但實際上據瞭解，客戶的轉介並未被公司充分利用，仍有較大空間可挖。因此，本文建議 BZ 環保科技有限公司優化客戶售後服務，充分挖掘客戶轉介的潛能，以實現更高的市場份額。

3. 海外市場拓展

近幾年，隨著中國製造業的持續外移，海外市場越來越受到中國企業的重視，環保企業也不例外。

針對 BZ 環保科技有限公司在環保技術領域的核心競爭力和廣泛的行業覆蓋，結合其於國內市場的成功經驗及技術成熟度，本文認為公司應採取多方位戰略以促進其在海外市場的拓展。

首先，公司可以通過設立海外辦事處或與當地同行合作，讓公司的技術產品觸及當地市場，讓海外的客戶可以瞭解到公司的技術產品和服務。這些辦事處不僅可以提供銷售支援，還可以執行專案管理和客戶服務，確保專案的順利運行和客戶滿意度，同時還能更直觀地瞭解目標市場的環保需求和法規環境。

其次，本文建議 BZ 環保應加強與國際環保組織的合作，通過參與或主導國際環保專案，提升公司在全球環保行業中的知名度和影響力。此外，本文建議公司可考慮採用差異化市場策略，針對不同國家和地區的特定需求，提供定制化的環保解決方案。例如，在歐美市場重點推廣其先進的沼氣生物脫硫技術和高效生物脫氮技術；而在東南亞等發展中地區，則可以聚焦於成本效益較高的高濃度廢水處理技術。

此外，本文建議企業還應積極參加國際環保展覽和論壇，通過這些平臺展示公司的技術成果和專業能力，同時增加與潛在客戶和合作夥伴的接觸機會。這不僅可以提升品牌形象，也有助於探索新的業務機會。



通過上述策略，本文相信 BZ 環保科技有限公司能夠有效地推廣其先進的環保技術與解決方案，從而在全球市場中佔據有利的競爭位置，實現可持續發展和業務增長。

4.3.4 加強人才引進和培養

實現 BZ 環保科技有限公司戰略轉型的核心在於有效的人力資源管理，同時，公司採用以員工為本的發展理念至關重要，這需要員工的積極參與。為了順利推進公司的戰略改革，必須確保公司的未來方向與員工的個人發展目標相匹配。這要求對每個部門、每個職位的責任進行明確界定，並裁減那些不匹配的崗位，採用標準化及細緻化的管理策略，以優化人力資源管理的各個環節與過程。本文建議撰寫一套人力資源管理手冊，旨在為企業的員工招募、訓練、薪酬、升遷和員工關係等流程提供標準化指導，以支持公司的戰略轉型目標，借助科學而有效的人力資源管理策略實現。

首先，為了緩解專業人才短缺的狀況，本文推薦通過內部培養結合外部引進的策略，並加強人才梯隊的發展。專業人才的優化配置對公司戰略的轉型和提升至關重要。通過有效融合外部引進與內部調配的策略，持續滿足不同層次及類別的人才需求，有助於人才梯隊的完善和建設。

內部調配措施包括：

(1)強化內部人才的成長，尤其是提升技術人員的經驗和訓練，增強技術培訓的力度，持續提高員工的技能和綜合能力。擴展人才流動的橫向與縱向管道，進一步活化組織架構，例如每年公司預留若干職位供全公司員工競爭。

(2)快速地將符合組織和崗位標準的人才融入到組織架構中，通過變革實現這一目標。



(3)通過在公司內部實施員工輪崗制度，可以有效挖掘並激發員工的隱藏能力，同時培養具備高素質和多樣技能的複合型人才。

外部引進措施包括：

(1)擴展多樣的社會招聘途徑，除了利用傳媒和網路進行直接招聘之外，在明確招聘流程和相對應崗位要求的基礎上，有效運用獵頭和推薦等策略。

(2)加強與國內各大 985 和 211 全日制高等院校的合作，發展長期的合作夥伴關係，定期在這些高校進行校園招聘活動。針對節能環保行業的業務發展情況，及時策劃並執行對管理培訓生（實習生）的培訓計畫，以滿足未來的人才需求。

其次，本文建議優化員工績效管理，以實現人員的科學評估。BZ 環保科技有限公司在優化績效管理的同時還應建立公司人才評價機制，分類制定人才鼓勵人才立足本職崗位創造價值，完善企業人才激勵機制，尤其是薪酬激勵，將人才的貢獻、績效與收入掛鉤，做到多勞多得、績優者多得。

(1)建立標準薪酬制度，通過崗位評價、績效管理實施確定標準薪酬，定崗定薪；

(2)關鍵崗位重點關注，保持關鍵崗位總體薪酬水準的市場競爭力，以減少關鍵崗位人才的流失；

(3)堅持以多勞多得、績優者多得的原則。

(4)堅持以目標為導向的原則，兼顧程序控制，量化考核指標，採用“個人業績合同”的考評方式，年度考評、季度述職。

5、BZ 環保科技公司戰略實施的保障措施

如前所述，本文建議 BZ 環保公司採用優勢機會（SO）戰略轉型方案，旨在實現轉型目標。在業務模式層面，公司正從單一的環保工程模式向多元化收入模式轉變，該模式融合了核心產品+解決方案、託管運維及工程服務；技術創新方面，BZ 環保持續深耕厭氧技術，並積極拓展至生物能源技術領域，以順應雙碳政策導向及市場需求；市場拓展策略方面，公司不僅強化了電子商務平臺的利用，還積極進軍海外市場；人才戰略方面，則融合了外部引進與內部培養，旨在滿足多樣化的人才需求。

然而，戰略轉型的成功實施需多方支持與保障。為確保 BZ 環保科技有限公司戰略轉型的順利推進，本章將聚焦於一系列保障措施，具體包括資金、技術、人力資源、管理能力及企業文化五大方面，旨在為公司的轉型之路提供堅實後盾。這些措施旨在克服轉型過程中可能遭遇的資金缺口、技術瓶頸、人才短缺、管理挑戰及文化衝突，確保公司在變革浪潮中穩健前行，達成既定的戰略目標。後續章節將逐一深入探討這些保障措施的實施細節。

5.1 資金保障

在實現戰略轉型的過程中，資金保障是關鍵的一環。為了確保業務模式轉型順利進行，公司需要對現有業務進行精準評估，並在預算制定時優先考慮轉型項目的資金需求。為了保障技術創新策略的有效實施，公司需設立專項基金，用於研發投入和技術升級。同時，市場拓展策略的實施需要充足的流動資金支援，以應對市場變化和客戶需求。在人才引進和培養方面，公司需確保有足夠的資金用於人才招聘、培訓和發展。

實現戰略目標必須依靠全方位的財務預算管理作為基礎支柱。一個企業戰略目標的執行成效，在相當大的程度上依賴於該公司對全面預算管理的綜合應用。這樣做有助於有效加強對風險的管理、增加資源的靈活性、增強資源利用的效率、減少公司的運營成本以及增強管理水準，從而逐漸增強公司的競爭力。考慮到企



業未來發展的規劃，將全面預算落實到位，關注在預算制定、審批以及評估等關鍵節點上，對企業的運營實施全週期的監督，對各類成本，包括固定成本和變動成本進行精準控制，以確保 BZ 環保科技有限公司達成戰略轉型及經營目標。同時，考慮到戰略轉型的需求，該企業無疑須要加大資金支持的力度。首先，本文認為企業應利用國家政策，通過合理、合法、符合規定的方式，尋求政府資源方面的更多資金補助；其次，積極與各銀行建立聯繫，充分利用低息貸款；再次，引入戰略投資者，以確保項目發展所需資金的充分滿足。

5.2 技術保障

為了確保技術創新策略的順利實施，公司需建立一套完善的技術研發體系，確保研發活動的連續性和創新性。本文建議 BZ 環保科技有限公司應該致力於加強對“雙碳”關鍵技術的研發工作，啟動對核心技術的集中攻關。在工業和市政水處理行業，致力於開發更高效益的符合“雙碳”目標的厭氧技術，以及資源回收技術，實現在處理污水的同時回收更多的能源；積極開發其它節能降耗技術，為客戶提供更有價值的解決方案；同時與各高校合作研發，為技術的升級提前佈局。

5.3 人力資源保障

確保人才戰略的有效執行對於 BZ 環保科技有限公司的長遠發展具有舉足輕重的地位。為了有力支撐公司戰略轉型的需求，並切實保障人才引進和培養戰略舉措的深入實施，以下是對 BZ 環保科技有限公司在人力資源保障方面的具體措施和方法的詳細闡述：

1. 構建全面的員工教育培訓體系

首先，實行技術培訓與管理培訓的深度融合，具體措施如下：

(1) 制定周密的培訓方案，結合公司業務發展和技術革新趨勢，將技術培訓與管理培訓緊密結合。

(2) 精心挑選培訓課程，確保課程內容既符合行業前沿技術，又涵蓋先進管理

(3) 區分不同層級的員工，如新員工、中層管理者、高層領導者，設計差異化的培訓需求，確保培訓的針對性和有效性。



其次，豐富培訓內容與實踐案例解析，以提高培訓的效果，具體措施如下：

(1) 引入前沿的技術培訓內容，瞭解行業動態和競爭對手情況，增強員工的市場敏銳度和競爭力；

(2) 通過實際案例解析，提升員工的專業技能。

再次，構建卓越的企業文化，通過培訓活動弘揚企業價值觀，增強員工的歸屬感和團隊精神。

2. 打造內部人才供需資訊平臺及招聘系統

首先，構建內部人才供需資訊平臺，包括：

(1) 建立內部人才資料庫，記錄員工的技能、經驗、職業規劃等資訊。

(2) 通過資料分析，預測公司內部的人才缺口和過剩情況，為人才調配提供依據。

(3) 打造內部人才流動機制，鼓勵員工在不同部門和崗位間交流，提升員工的多技能水準和綜合素質。

其次，優化招聘系統，打造專業人才庫，包括：

(1) 升級招聘系統，提高招聘效率和精準度，確保招聘到符合企業需求的專業人才。

(2) 建立外部人才庫，與高校、科研機構、行業協會等建立合作關係，拓寬人才來源管道。

(3) 對招聘到的優秀人才進行定向培養和跟蹤管理，確保他們能夠快速融入公司並發揮最大價值。

3. 優化人才評估機制

首先，建立多維度評估體系，包括：

(1) 設計包含業績、能力、態度、潛力等多維度的評估指標，確保評估結果的全面性和準確性。

(2) 採用 360 度回饋評估，收集來自上級、同事、下屬和客戶的回饋，全面瞭解員工的工作表現和發展需求。

其次，定期與不定期評估相結合，包括



(1) 實施年度績效評估，對員工的全年工作表現進行綜合評價。

(2) 引入不定期評估機制，如專案結束後的即時評估、關鍵事件評估等，及時捕捉員工的亮點和不足。

再次，強化評估結果的回饋與應用，包括：

(1) 及時將評估結果回饋給員工，明確他們的優點和不足，提出具體的改進建議。

(2) 將評估結果與薪酬調整、晉升機會、培訓發展等掛鉤，確保評估結果的有效應用。

通過上述措施的實施，BZ 環保科技有限公司將能夠建立起全面的人力資源保障體系，為公司的戰略轉型提供有力的人才支撐。未來，公司將繼續優化人力資源管理體系，加強人才培養和引進力度，不斷提升公司的核心競爭力和市場地位。

5.4 管理能力保障

確保管理能力的提升是戰略轉型成功的關鍵之一。為了支撐公司業務模式轉型、推動技術創新和市場拓展，BZ 環保科技有限公司需在管理層面做出以下努力：

1. 完善公司的各項規章制度

規章制度的建立對任何公司來說都至關重要，特別是對於像 BZ 環保科技有限公司這樣的企業，隨著其規模的日益擴張，更顯得刻不容緩。一個合理、科學、完善的規章體系是公司發展的必要條件。公司的管理層與基層員工同樣需遵守嚴格的執行標準，確保無一例外，實現從之前的個人主導管理向制度化管理的根本轉變。為了確保企業的規章制度被員工有效執行，這些制度必須是合理的。員工遵守公司規定的基礎在於其相信這些規章是科學並且合理設定的。如果公司推行的規程被其員工視為不公正或不合理，即便企業通過施壓促使員工遵循，員工的內心依然會抵觸，從而使得規程的實施成效十分有限。為了制定既科學又有效的規則和制度，不僅需要向專業研究機構尋求建議，而且應當組織全體員工大會，讓全體職工一同參與公司規章的制訂過程。此外，必須保證公司規定的嚴格執行。公司規定的違反，不分職級高低，不管是普通職員還是管理層，都將均等對待，嚴格依照規定行事。



2.提高公司管理的資訊化水準

相關研究表明，公司的資訊化水準與其企業管理水準之間存在正相關關係，即資訊化水準較高的公司往往也擁有較高的企業管理水準。要想提升 BZ 環保科技有限公司的管理水準，本文認為關鍵在於提升資訊化建設的層次。這意味著，需要迅速地將關鍵的業務資料如財務、生產等資訊線上更新，並保證這些資訊對企業的管理層和全體員工是透明可見的。這一點尤其對那些負責制定戰略決策的管理人員來說至關重要，讓其能夠即時掌握企業的運營動態，並據此制訂出既科學又精確的應對策略。越來越多的公司正逐漸採納自動化辦公系統以提升其管理效能。實踐證明，把企業資訊化建設到高水準，對增強企業管理效率有顯著的作用。

5.5 企業文化保障

培育和支援企業文化是人才戰略成功的關鍵因素。為了確保人才引進和培養計畫的有效實施，本文認為 BZ 環保科技有限公司需在企業文化層面做出以下努力：

1.支持員工創新

創新能促進經濟發展。BZ 環保能源科技有限企業正在從舊模式轉為新模式，這本就是在創新。為確保 BZ 企業在轉型中取得成功，本文建議要激勵管理團隊和一線員工勇於創新。這可體現在管理上使公司管理更科學、高效，還可體現在運營方式上增加企業日常運作的靈敏度和流暢性；也可通過創新銷售模式來增加銷售額、降低銷售成本；亦可通過創新激勵機制，提升職員的積極性和工作效率。

2.培養職員奉獻精神

為提高轉型成功的可能性，本文建議 BZ 環保科技有限公司需著手提升團隊成員的奉獻精神。在該企業中，如果團隊成員限於完成自己職責範圍內的工作，對於超出自己工作邊界的任務選擇忽視，那麼敢於斷言，公司成功實現轉型的可能性極其有限。由於該企業承擔著眾多關鍵任務，這些任務常常不可能明確歸屬於某一特定的職位負責處理。當員工展現出高度的奉獻精神時，其不僅能夠完成自己的職責，還能主動承擔那些位於“灰色地帶”的額外任務。這將使得該企業的運營

達到卓越的水準。相反，如果員工僅限於完成其明確劃定的工作職責，對於超出其範圍的事項選擇忽視，該企業的整體表現便無法達到最佳狀態。因此，在該企業進行轉型期間，培育員工的奉獻精神變得至關重要。



3.培養員工的團隊協作精神

在當今的企業環境中，很多工並非能由個體獨立完成，而是通常需要眾多職員的共同努力才能達成。舉例來說，為了完成企業的研發專案，需要來自不同領域的研究專家們共同努力，僅有在專家們密切合作的基礎上，才能實現企業的研發目標。為了確保企業能夠順暢且健康地持續發展，本文認為各種規模的團隊必須進行緊密合作。倘若這些團隊間的協同合作出現問題，將對企業的平穩運作帶來顯著的負面效果。團隊之間的合作狀況對於 BZ 環保科技有限公司能否成功轉型具有顯著影響。由此，本文建議該企業需加強內部團隊協作精神的培養，將公司的價值觀之一“團隊協作”落到實處。

6、結論與展望



在本研究的最後章節，本文將總結研究成果，並對 BZ 環保科技有限公司的未來戰略轉型提出展望。通過對公司戰略轉型的深入分析，本文得出了明確的研究結論，並識別了研究的不足之處，為未來的研究方向提供了指引。以下內容將詳細闡述這些結論與展望。

6.1 研究結論

本文研究基於對 BZ 環保科技有限公司的戰略轉型進行深入分析，得出以下三點結論。

首先，本文明確指出，上海 BZ 環保科技有限公司進行戰略轉型是必要且迫切的。公司當前的發展狀況與市場環境、政策要求和技術趨勢存在明顯的不匹配，核心競爭力與業務模式不匹配，導致其在市場競爭中處於被動狀態，公司經營中存在挑戰和風險。因此，通過戰略轉型，公司可以重新梳理戰略目標和業務模式，優化資源配置，提升競爭力，從而實現可持續發展。

其次，本文發現，BZ 環保科技有限公司在戰略轉型過程中，應重點關注業務模式轉型、技術創新策略、市場拓展策略、加強人才引進和培養等方面。這些方面是公司戰略轉型的關鍵環節，通過業務模式轉型，可以提高利潤率，降低風險。通過技術創新策略，可以提升競爭力，適應市場變化。通過市場拓展策略，可以擴大市場份額，增加業務機會。通過加強人才引進和培養，可以提升團隊能力，保持創新活力。

最後，本文強調，BZ 環保科技有限公司在戰略轉型實施過程中，需要建立完善的保障措施體系，這包括資金保障、技術保障、人力資源保障、管理能力保障和企業文化保障等方面。這些保障措施可以為公司的戰略轉型提供有力的支撐和保障，確保轉型的順利實施和取得預期效果。

綜上所述，BZ 環保科技有限公司的戰略轉型是一項複雜而艱巨的任務，需要公司在多個方面進行深入的改革和創新。通過本文的研究，我們為公司的戰略轉

型提供了有益的參考和借鑒，希望能夠對公司的未來發展產生積極的影響。同時，我們也期待公司在未來的實踐中不斷探索和創新，實現更加輝煌的發展成果。



6.2 本文不足與未來展望

結合行業發展現狀和相關文獻，本文對 BZ 環保科技有限公司展開了案例分析。未來研究應深化對行業的分析，以更好地理解行業動態，這對企業戰略制定與執行極為重要；應對包括行業領導者和競爭者在內的其他公司深入研究，識別它們的強項與弱點；還需對環保公司商業模式和核心競爭力進行探討；研究不應限於縱向比較，還应包括橫向比較。

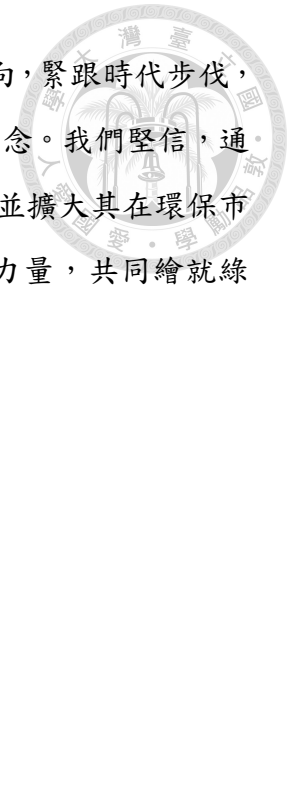
在未來的探索中，我們將持續追蹤並剖析 BZ 環保科技有限公司的轉型策略演變軌跡，通過構建一套高效且迴圈的回饋機制，不斷優化與調整策略細節，確保其在複雜多變的市場環境中穩步前行，戰略藍圖得以精準且高效地落地實施。

首先，我們將深化對國內外環保產業發展政策的剖析與洞察，緊跟政策導向的脈搏，靈活而敏捷地調整企業的發展航向，以政策紅利為帆，市場需求為舵，不斷增強 BZ 環保科技的市場適應性與核心競爭力。這要求我們不僅要深入理解政策背後的邏輯與趨勢，更要能預見性地佈局，搶佔先機。

其次，聚焦於管理效能的全面提升，我們將推動 BZ 環保科技有限公司在管理模式、流程優化及人才培養等方面的深刻變革。通過引入先進的管理理念與技術手段，如數位化轉型、智慧化升級等，精準識別並彌補管理短板，同時充分發揮其在環保技術、市場回應等方面的優勢，實現管理效能的飛躍，為企業的長遠發展奠定堅實基礎。

再者，鑒於投融資能力對於企業擴張與盈利增長的關鍵作用，我們將深入探索多元化的融資管道與投資策略，積極拓展國內外資本市場，為 BZ 環保科技有限公司的規模擴張與技術創新提供強有力的資金支持。同時，加強財務管理與風險控制，確保每一筆投資都能精準對接企業戰略需求，實現資本效益的最大化。

最終，BZ 環保科技有限公司的發展將始終緊扣國家政策導向，緊跟時代步伐，深耕環保領域，堅定不移地踐行“價值引領、創新驅動”的核心理念。我們堅信，通過不懈努力與創新實踐，BZ 環保科技有限公司將不僅能夠穩固並擴大其在環保市場的領先地位，更能為推動我國環保事業的蓬勃發展貢獻重要力量，共同繪就綠色、可持續的美好未來。



參考文獻



一、中文部份

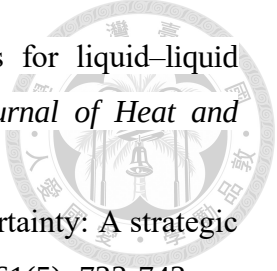
- [1] 王旭、王釗越、潘藝蓉、羅雨莉、劉俊新與楊敏，“人工智慧在 21 世紀水與環境領域應用的問題及對策[J]”，*中國科學院院刊*，(2020)，35(9):1163-1176。
- [2] 王利甯、彭天鐸與向征艱，等，“碳中和目標下中國能源轉型路徑分析[J]”，*國際石油經濟*，(2021)，(1):2-8。
- [3] 王端鑫，“水處理膜技術發展現狀及趨勢分析[J]”，*環境與發展*，(2020)，32(10):224-226。
- [4] 王維才與吳琦，“服務型製造帶動中國傳統製造企業轉型程度測度及提升策略研究—以鋼鐵行業為例[J]”，*南京社會科學*，(2019)，(4):18-24。
- [5] 任相偉與孫麗文，“低碳視域下中國企業綠色轉型動因及路徑研究—基於紮根理論的多案例探索性研究[J]”，*軟科學*，(2020)，34(12):111-121。
- [6] 伊戈爾安索夫，“戰略管理[M]” 北京：機械工業出版社，(2013)。
- [7] 余菲菲與高霞，“產業互聯網下中國製造企業戰略轉型路徑探究[J]”，*科學學研究*，(2018)，36(10):1770-1778。
- [8] 呂永權，“我國節能環保產業發展研究[J]”，*經濟與社會發展*，(2014)，(3):39-44。
- [9] 吳國慶，“我國跨境電商企業戰略轉型路徑研究[J]”，*經濟與管理戰略研究*，(2023)，(2):43-45。
- [10] 吳越舟與方揚，“數位化轉型與「心智雙三角」模型[J]”，*銷售與市場(行銷版)*，2022，(3):38-43。
- [11] 李小玉、薛有志與牛建波，“企業戰略轉型研究述評與基本框架構建[J]”，*外國經濟與管理*，(2015)，37 (12): 3-15。
- [12] 李曉西、關成華與林永生，“環保在我國“一帶一路”戰略中的定位與作用[J]”，*環境與可持續發展*，(2016)，(1):7-13、
- [13] 沈桂珍，“淺論企業成長發展與戰略轉型[J]”，*現代企業教育*，(2014)，(6):201-205。
- [14] 明茨伯格與徐二明，“戰略過程：概念、情境、案例：4 版[M]”，北京：中國人民大學出版社，(2012)。

- 
- [15]林江景、付春亮與胡嬋，等，“供給側改革條件下國有企業的戰略轉型策略[J]”，*企業改革與管理*，(2018)，(23):31-55。
- [16]林伯強與謝永靖，“中國能源低碳轉型與儲能產業的發展[J]”，*廣東社會科學*，(2023)，(5):17-26。
- [17]唐孝文、劉敦虎與肖進，“企業戰略轉型過程，要素及作用機制研究[J]”，*科技管理研究*，(2015)，000(010):120-126。
- [18]唐孝文，“企業戰略轉型：機理，過程與實踐[M]”，北京：清華大學出版社，(2020)。
- [19]高建華，“用「戰略規劃」表達企業管理邏輯[J]”，*複印報刊資料：管理學文摘*，(2019)，(1):44-48。
- [20]徐惠娟與田蓉，“環境管理戰略轉型對環保產業發展的影響[J]”，*中文科技期刊資料庫(文摘版)工程技術*，(2021)，(12):13-16。
- [21]馬輝、孟晨與王鶯鶯，“2020 年我國環境保護產業發展狀況分析[J]”，*中國環保產業*，(2021)，(11):66-72。
- [22]莫爾 J. F. Moore and James F，“競爭的衰亡：商業生態系統時代的領導與戰略[M]”，北京出版社，(1999)。
- [23]郭建卿與李孟剛，“我國節能環保產業發展難點及突破策略[J]”，*經濟縱橫*，(2016)，(6):52-56。
- [24]郭殿奎，“碳中和”背景下火電企業戰略轉型路徑分析[J]”，*現代管理*，(2021)，11(11):56-58。
- [25]陳春花與陳春花，“數位化時代企業如何實現組織轉型[J]”，*財經界*，(2017)，12(461):51-52。
- [26]張炳康、鄒結富、姚碩、李雲玉與劉健平，“我國環保產業現狀與未來發展戰略研究[J]”，*環境保護科學*，(2020)，46(5):8-13。
- [27]張異穎與李曉姣，“雙碳目標下企業碳戰略轉型的研究[J]”，*中文科技期刊資料庫(全文版)經濟管理*，(2023)，(4):37-40。
- [28]彭劍鋒，“互聯網時代戰略轉型的四個案例——小米、海爾、華為與阿里巴巴[J]”，*企業家資訊*，(2015)，(6):5-9。
- [29]黃速建、紅軍與王欣，“論國有企業高品質發展[J]”，*國工業經濟*，(2018)，(10):19-41。

- 
- [30]楊雨凡,“環境工程中污水處理策略分析[J]”,*科技資訊*, (2021), 19(01): 238-240。
- [31]楊斌與楊松,“現階段我國中小企業戰略轉型面臨的困難及破解方法[J]”,*中外企業家*, (2020), (4):109。
- [32]趙秀婷,“關於企業戰略管理的幾點探討[J]”,*經營管理者*, 2013, (12):97-97。
- [33]鄧詩琴,“工業廢水處理現狀與解決對策研究[J]”,*資源節約與環保*, (2021), (2):75-76。
- [34]蘇鑫、彭新永與趙越,“開放式創新驅動戰略性新興產業高端化—研究綜述與分析框架構建[J]”,*技術經濟與管理研究*, (2019), (12):115-118。

二、英文部份

- [1] Blake M R, Backholer K and Lancsar E, et al., “Investigating business outcomes of healthy food retail strategies: a systematic scoping review[J]”, *Obesity reviews*, (2019), 20(10):1384-1399.
- [2] Burchardt C and Maisch B, “Digitalization needs a cultural change—examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation[J]”, *Procedia Cirp*, (2019), 84:112-117.
- [3] Demant M N, Larsen C V L and Homøe P., “Parental perceptions and management strategies for otitis media in Greenland[J]”, *International Journal of Pediatric Otorhinolaryngology*, (2019), 125:15-22.
- [4] Gnizy I, “The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes[J]”, *Journal of Business Research*, (2019), 105:214-226.
- [5] Margallo M, Ziegler-Rodriguez K and Vázquez-Rowe I, et al., “Enhancing waste management strategies in Latin America under a holistic environmental assessment perspective: A review for policy support[J]”, *Science of the Total Environment*, (2019), 689:1255-1275.
- [6] Oliver J J, “The impact of strategic transformation on employee productivity: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR[J]”, *Strategic HR Review*, (2018), 17(1): 55-57.
- [7] Rao C A, Rao B P and Sivaramakrishna K., “Strategic management and business policy[M]”, *Excel Books India*, (2009).

- 
- [8] Saien J and Jafari F., “Mass transfer intensification strategies for liquid–liquid extraction with single drop investigations[J]”, *International Journal of Heat and Mass Transfer*, (2019), 144: 118-123.
- [9] Slagmulder R and Devoldere B, “Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management[J]”, *Business Horizons*, (2018), 61(5): 733-743.
- [10] Yoruk D E, “Dynamics of firm-level upgrading and the role of learning in networks in emerging markets[J]”, *Technological Forecasting and Social Change*, (2019), 145:341-369.
- [11] Zahid M, Rahman H U and Muneer S, et al., “Nexus between government initiatives, integrated strategies, internal factors and corporate sustainability practices in Malaysia[J]”, *Journal of Cleaner Production*, (2019), 241:118329.