

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156253

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

宁波 S 模具公司发展战略研究

Development Strategy For Ningbo S Mould Company

倪文军

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2017 年 4 月

论文答辩日期: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2017 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

模具产业作为产品生产过程中的支持型产业，在产品设计者和生产者之间起着重要的纽带作用。具有高科技含量的模具也推动了生产实践中的技术发展，它已经成为一个国家生产水平的重要指标。在最近几年，中国的模具产业发展迅速，这为很多模具公司提供了契机。由于国内外激烈的竞争环境、模具行业的技术更新、设备的改进和生产规模的扩张，模具公司需意识到如何抓住机遇，面对挑战和促进发展的重大问题。因此，企业发展战略也成了需了然于心的第一要务。

该论文由六部分组成：第一部分回顾了宁波 S 模具公司的历史及其发展现状，明确了其经营状况及问题，然后详细说明了论文的研究思路和方法；第二部分介绍了战略制定过程相关理论；第三部分系统分析了宁波 S 模具公司的外部环境，运用 PEST 分析法和 Michael Porter 教授的五力模型，重点分析宏观环境和行业环境；第四部分系统分析了内部环境，尤其是从宁波 S 模具公司的资源和能力出发分析其优势和劣势；第五部分在分析了公司的优劣势和外部机会和威胁的基础上，运用 SWOT 分析选择合适的战略；最后一部分具体介绍宁波 S 模具公司发展战略方案的实施。

如今很多模具公司都面临着和宁波 S 模具公司相似的问题，期望对 S 模具公司的研究能给这类公司的战略选择有所助益。

关键词：战略；模具；SWOT；宁波

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The mould industry is an important support industry during the product development process, serving as an important link between the product designer and manufacturer. Chinese mould industry gained a rapid growth in 21 century which offered good opportunities for the development of many mould companies. With the fierce competition environment at home and abroad, the technological updatation of the mould industry, the improvement of the equipment and the broaden of the manufacturing scales, the mould companies should bare in mind how to seize the opportunities and face challenges. Therefore, enterprise strategies become the most important.

There are six parts in this article: the first part reveals the history and the state of S mould company, and then comes up with the roadmap and research method of S mould company; the second part introduces the theory of strategy-making process; the third part analyzes the external environment of S company in detail, using the PEST analysis and Michael Porter's five force model, and highlights the macro environment and the industry environment; the forth part analyzes the internal environment, especially from the resources and capabilities' perspective; the fifth part chooses appropriate strategies for S company with the help of SWOT analysis; the last but not the least is about the introduction of the implementation of the strategies.

Nowadays, many mould industries are facing similar problems as with S company, hope the study of this article will give a hand as to the strategies of these companies.

Keywords: Strategy; Mould ; SWOT; Ningbo

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 宁波 S 模具公司的发展历史回顾.....	1
第二节 宁波 S 模具公司的经营现状及问题.....	1
第三节 论文研究思路与方法	2
第二章 战略制定过程相关理论	3
第一节 企业战略	3
第二节 战略制定过程	4
第三章 外部环境分析	8
第一节 模具行业环境	8
第二节 宏观环境	10
第三节 模具行业竞争结构	12
第四节 外部环境	16
第四章 内部环境分析	20
第一节 组织结构与企业文化	21
第二节 研发能力	21
第三节 生产能力	22
第四节 营销能力	23
第五节 服务模式	23
第六节 宁波 S 模具公司内部条件综合评价	24
第五章 宁波 S 模具公司发展战略方案设计与选择.....	27
第一节 发展战略选择的依据	27
第二节 发展战略目标与愿景	30
第三节 发展战略设计与选择	31
第四节 发展的战略重点	33
第六章 宁波 S 模具公司发展战略方案的实施.....	34
第一节 “名配角” 战略的实施	34

第二节 商业模式拓展	36
第三节 具体实施策略.....	38
第七章 结论	40
参考文献.....	42
致 谢.....	43

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 History of S Company	1
Session 2 Operations of S Company	1
Session 3 Roadmap and research method of this article	2
Chapter Two theory of making strategies	3
Session 1 Enterprises strategy	3
Session 2 Process of making strategies	4
Chapter Three External environment	8
Session 1 Industry environment	8
Session 2 PEST analysis of the macro-environment	10
Session 3 Competitive structure on five-force model	12
Session 4 External environment of S Company	16
Chapter Four Internal environment	20
Session 1 Structure and culture of S Company	21
Session 2 Developing mode of S Company	21
Session 3 Researching capabilities of S Company	22
Session 4 Saling capabilities of S Company	23
Session 5 Service mode of S Company	23
Session 6 External environment of S Company	24
Chapter Five The choices of the development strategy of S	27
Session 1 Reasons for the choices of the strategy	27
Session 2 Vision and goals of S Company	30
Session 3 Technical and manufacturing capability of S Company	31
Session 4 Key points of the strategy	33
Chapter Six The implementation of development strategy of S	

Company	34
Session 1 The implementation of strategy of famous supporting role	34
Session 2 The expansion of business mode	36
Session 3 Detailed strategies	38
Chapter Seven Conclusion	40
References	42
Acknowledgments	43

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论

第一节 宁波 S 模具公司的发展历史回顾

宁波 S 模具公司创设于 2002 年，并于 2013 年 12 月改制成股份有限公司。公司注册资本 4830 万元，占地 2 万多平方米，现拥有职工约 600 人，是一家集注塑模具研发、设计、制造和汽车内饰功能件（出风口、杯托、烟灰缸）产品开发、制造、加工组装等诸多功能于一体，并引进现代企业管理制度的高新技术模具企业。为了给客户提供更优的服务，S 模具公司已在全国布局建设子公司，包括滁州、武汉、柳州等城市，国外东南亚公司也正在筹建中。

公司内部严格依照 ISO9001 和 TS16949 质量管理体系，创建了信息化平台，导入了 ERP 管理系统。公司与模具 CAD 国家工程研究中心联合建立了技术研发中心，并开设了院士工作站。公司的研发设计能力和加工制造能力均超过同行，处于领先地位，与多家世界 500 强企业建立了客户关系，并与众多知名一线主机厂建立了良好的合作关系。

第二节 宁波 S 模具公司的经营现状及问题

S 模具的主要产品为汽车内外饰件功能件注塑模具、内外饰功能件产品和特殊工艺表面处理注塑产品。2014 年营业收入达 2 亿元人民币，2015 年 2 月又在新三板上市。公司不仅被命名为国家高新技术企业，同时也是中国精密注塑模具重点培养的骨干企业。

21 世纪，中国的汽车业得到了蓬勃的发展，同时也带动了模具行业的发展。十六年来，S 模具制造公司不断探索自身的发展之路，加强技术和固定资产投资，从一个原来只生产低端工装的企业摇身一变，转变成为国内模具龙头企业之一。目前我国正面临宏观经济增速放缓，汽车产业快速增长的态势有所减缓，在国内众多模具企业和国外不断涌入的工装企业的两头夹击下，模具企业间的制造技术和水平越来越趋于接近，模具市场的竞争异常惨烈，S 模具公司与国

内其它模具公司一样，也感受到前所未有的压力和挑战。虽然 S 模具公司在以往的经营中取得了骄人的业绩，但自身存在的缺点和短板也很明显。要想在如此惨烈的市场竞争中脱颖而出，S 模具公司亟需考虑如何在机遇和挑战并存的环境下提升自我的管理水平，在生产开发技术环节紧跟国外先进模具企业的步伐，保持企业已有的竞争优势。

第三节 论文研究思路与方法

本文运用相关战略理论，借助收集到的数据，对宁波 S 模具公司的发展战略进行分析研究。首先从分析宁波 S 模具公司的外部环境出发，运用宏观环境 PEST、波特五力模型，对公司的外部宏观环境和行业环境进行了系统研究。而后对公司的内部环境进行系统分析，从组织结构、人力资源管理、财务能力及生产经营能力等各个方面具体展开，总结了内部重要的资源和能力。结合以上两部分分析的结果，运用 SWOT 分析对 S 模具公司的未来发展战略进行选择。论文最后根据 S 公司的总体发展战略，从组织结构调整、企业文化塑造、技术改革、生产制造、人力资源战略等几个方面提出了具体的实施建议。

本文运用到的研究方法有：

(1) 文献研究法。充分借助国内外有关企业战略的论文资料，在此基础上进行分类概括，为本文的撰写谋求文献支持。

(2) 比较分析法。通过分析比较，明确宁波 S 模具公司在国内外环境中的优势和劣势，以及存在的机遇和挑战，为提出切实可行的发展战略提供依据。

(3) 图表分析法。本文通过运用大量的制图和表格，使得研究成果更加直观清晰。

本文对 S 模具公司的发展战略进行分析研究，以期研究结果能切实地帮助宁波 S 模具公司明晰企业外部环境中的机会和威胁，知晓自身经营的优势与劣势，从而做出合适的战略选择。同时也希望对同行企业今后实施的策略有一定的参考意义。

第二章 战略制定过程相关理论

第一节 企业战略

一家公司的管理人员相对于其竞争者而言采取的企业战略，会对公司的经营状况产生重大影响。企业战略指的是企业的经营者为了提高公司业绩而采取的一系列相关行为。对大部分公司而言（如果不是全部的话），追求比对手更优的公司业绩是其终极目标。如果一家公司的战略导致更优的公司业绩，这家公司即被认为拥有竞争优势。例如：从 2003 年到 2012 年期间，沃尔玛的企业战略产生了更优的业绩，因此，沃尔玛享有了相较于其竞争对手而言的竞争优势。沃尔玛是如何达到这种竞争优势的呢？这是由于沃尔玛的管理者们，其中最著名的是沃尔玛的创始人 Sam Walton，所采用的一系列成功的企业战略所导致的。这些策略使得这家公司能够降低成本，占有市场份额，与其对手相比赚取更多的利润。

在一个不存在竞争的环境中，企业的管理者们是不会做任何有关企业发展战略的决定的。由于其公司需要和其他公司竞争以赢得客户，而竞争是一个彼此厮杀的过程，在这一过程中，只有那些拥有最有效可行的发展策略的公司才能最终胜出。这是一个没有终点的长跑，为了使股东的利益最大化，管理者们必须制定且实施使他们的公司能够战胜对手的发展战略，给其公司带来竞争优势。当一家公司的盈利能力比其他与其竞争相同客户的公司的平均盈利能力和利润增长率都大的时候，该公司即被认为与他的竞争对手相比拥有竞争优势（competitive advantage）。与其对手比较，盈利能力越强，他的竞争优势就越大。当一家公司的策略能使其在数年中保持高于平均盈利能力的水平，该公司即被认为拥有持久性竞争优势（sustained competitive advantage）。例如：沃尔玛在近 20 年来，相比较于其对手像 Target、Costco 和 K-Mart 而言，拥有巨大且持久性的竞争优势。

理解竞争优势的关键是懂得鉴别不同的战略管理者们在持续的一段时间所实施的一系列活动合在一起能够使一家公司变得独特或者有别于其他对手，且

能够持续地战胜它们。商业模式（business model）是管理者们的概念，即他们公司所实施的一系列能够作为一个和谐整体，一齐发挥作用，并且使公司能够获得竞争优势、达到更优的盈利能力和利润率战略。本质上，商业模式是一种心理模型（mental model），或完全形态（gestalt），如何使得一家公司的各种战略和资本投资能够结合在一起，产生高于平均水平的盈利能力和利润率。一种商业模式包含一家公司将如何整体地实施^①：

- (1) 选择其顾客；
- (2) 定义其产品且使其区别于其他产品；
- (3) 为其顾客创造价值；
- (4) 获得且留住顾客；
- (5) 生产产品或服务；
- (6) 降低成本；
- (7) 将其产品和服务投放到市场；
- (8) 在公司内部组织活动；
- ...

第二节 战略制定过程

现在我们将注意力转移到管理者们如何形成和实施战略的过程。很多作者都强调战略是一个正式的计划过程的结果，在这一过程中，最高级别的管理者发挥着最重要的作用，尽管这一观点在现实中有一些基础，但它并非全部，正如我们经常看到的那样，有价值的战略经常出现在组织的底层雇员之中，并且没有先前的计划。尽管如此，对正式的、理性的计划的考虑是一个有助于我们进入战略管理世界的有用的开端。相应的，我们将目光投向被称为传统的正式战略计划模型以作为制定战略的工具。

正式的战略计划过程有 5 个主要的步骤，如图 2-1 所示：

- (1) 选择企业使命及主要的公司目标。
- (2) 分析一个组织的外部竞争环境，以识别机遇和威胁。

^① CWL Hill, GR Jones, MA Schilling. Strategic Management Theory, 2014: P6-17.

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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库