

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2010156342

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

恒立数控的发展战略研究

Research of Development Strategy of Hengli

赵刚

指导教师姓名: 吴世农教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年4月

论文答辩日期: 2014年 月

学位授予日期: 2014年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2014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

摘要

我国中小企业发展迅速，已经成为国民经济与社会发展的重要力量和保持国民经济平稳较快发展的重要基础，但是随着发展进程的不断推进，中小企业由于管理水平落后，内外部支持体系不完善，市场信息把握不全等原因造成了诸多问题，制约了企业的生存与发展。企业学习并实践战略管理或许可以为解决或避免这些问题以及帮助企业走出困境提供一种有效的方法。本文通过对浙江省内某一实体企业在战略方面的应用研究，包括战略思维的产生、企业发展现状与前景以及如何对企业未来的发展进行战略选择与规划实施等，验证企业战略管理对其生存和发展是积极和有效的，同时为中小企业如何应用战略管理起到一定的启发与促进作用。

本文共分为六部分：第一章是研究绪论，提出研究恒立数控发展战略的背景，研究意义，研究的主要问题和分析框架。第二章是战略管理的主要理论综述，简要回顾了战略管理的重要作用，主要理论流派和分析方法。第三章阐述了恒立数控的发展历程和面临的战略管理问题，总结了发展历程中的战略运用以及目前在战略管理方面的不足。第四章主要运用了 SWOT 分析法对恒立数控进行了战略环境的分析以及战略定位与战略目标的制定。第五章深入探讨了恒立数控的战略举措，涉及企业产品发展、技术创新、生产运作与商业模式创新、市场营销、管理模式与人资改革等。第六章归纳和总结了本次研究的主要结论与政策建议。

本文以恒立数控为研究对象，在分析企业内外部环境的基础上，应用战略管理的相关分析方法探讨了恒立数控未来的发展战略，包括战略定位、战略目标和战略举措。作者认为：恒立数控应坚持发展金属板材成形自动化装备制造，走引进技术和自主创新相结合、着力加大自主创新之路，实施技术领先的专业化、规模化发展战略，积极拓展国内、国际两个市场，切实提高柔性化装备制造过程的管理水平的总体战略目标，实施包括产品、技术、生产过程、营销、管理、人力资源等多个方面的战略举措与计划，同时还需关注在战略实施过程中的评价与调整，以实现企业长期、持续、健康的发展。

关键词：中小企业；战略思维；可持续发展。

Abstract

The medium-sized and small enterprises in our country have been growing rapidly. They already become an important force of national economy and social development and an important foundation to keep national economy developing fast and smoothly. However, along with the gradual promotion of their development process, these enterprises meet many problems which have restricted their survival and developing, for example bad management level, imperfect support system at both inside and outside, or incomplete seizing of market information, etc. Enterprises studying and practicing strategic management may provide an effective way to solve or avoid these problems and help them to get rid of such kinds of predicament. Through researching of the application in strategic respect by a certain company in Zhejiang province which includes generation of strategic thought, current situation and prospect of the company, and also the method to strategically choose, plan and implement its future development, etc, this article tries to verify that strategic management is positive and effective to the survival and developing of this company, and in the meantime it is hoped to play a proper inspiration and promotion effect for the enterprises to find a right way to apply strategic management.

This article is divided to 6 chapters: the 1st chapter is an introduction, which introduces the background and meaning of researching Hengli' s developing strategic, and also the main problems to be researched and the framework of analysis. The 2nd chapter is an overview of main theories of strategic management, which briefly reviews the important effects, main theoretical sects and analytical methods of strategic management. The 3rd chapter explains Hengli' s developing history and the problems of strategic management it is facing, and summarizes the strategic application in its developing history and the current insufficient points in respect of strategic management. The 4th chapter mainly uses SWOT analysis method to analyze the strategical environment of Hengli and formulate its strategical localization and target. The 5th chapter deeply discusses the strategical behave of Hengli, which relates to products development, technology innovation, production operation and business mode innovation, marketing sales, management mode and human resource reform, etc. The 6th chapter concludes and summarizes the main

conclusions and policy suggestions of this research.

This article treats Hengli as research object. Based on analysis of its inner and outer environment, the article uses relative analysis methods of strategic management to discuss the future development strategy of Hengli, including strategic localization, target and behave. The author thinks Hengli should insist on the overall strategic target that developing sheet-metal forming automatic devices, sticking to the way that incorporate autonomous innovation and introducing technology but put forth effort on autonomous innovation, implementing strategy of specialization and scale developing of technical leading, positively expanding domestic and international market, and practically increasing management level of flexible production process. Hengli should implement strategic behaves and plans of several respects including products, technology, production process, marketing, management, human resource, and in the meantime it should also pay close attention to the appraisal and adjustment in the implementation process, to achieve long-term, continuous and healthy development.

Key Words: medium-sized and small enterprises; strategic thought; sustainable development.

目 录

第一章 研究绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的主要问题及其意义	4
第三节 研究框架及其说明	5
第二章 战略管理的主要理论综述	7
第一节 战略管理的概念及重要作用	7
第二节 战略管理的主要理论流派	8
第三节 战略管理的主要分析方法	12
第三章 恒立数控的发展历程和战略问题	15
第一节 恒立数控简况	15
第二节 恒立数控发展历程中的战略思考	17
第三节 恒立数控战略管理的不足	22
第四章 恒立数控的发展战略研究	23
第一节 恒立数控的外部环境分析	23
第二节 恒立数控的 SWOT 分析	26
第三节 恒立数控的企业使命和战略目标	40
第五章 恒立数控的战略举措	42
第一节 总体实施计划与目标	42
第二节 产品发展计划	42
第三节 产品研发和技术创新	43
第四节 生产运作与商业模式创新	44
第五节 营销模式优化	44
第六节 管理模式与人力资源改革	45
第六章 主要结论与建议	46

第一节 主要结论	46
第二节 主要建议与启示	46
参考文献.....	48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 研究绪论

第一节 研究背景

“中小企业”这个名词在现代经济生活中并不陌生，根据由工业和信息化部、国家统计局、发展改革委、财政部共同研究制定的《中小企业划型标准规定》中指出，中小企业被划分为中型、小型、微型三种类型，具体标准根据企业从业人员、营业收入、资产总额等指标，结合行业特点制定。在工业企业中，从业人员 1000 人以下或营业收入 40000 万元以下的为中小微型企业，其中，从业人员 300 人及以上，且营业收入 2000 万元及以上的为中型企业；从业人员 20 人及以上，且营业收入 300 万元及以上的为小型企业；从业人员 20 人以下或营业收入 300 万元以下的为微型企业。

中小企业是我国国民经济和社会发展的力量，是保持国民经济平稳较快发展的重要基础。改革开放近 30 年来，我国中小企业和民营经济发展迅速，取得了重要的成就，企业的数量和质量也有了长足的提高。我国中小企业的崛起与发展已经成为国民经济中的新亮点，具体表现为以下方面：

第一，中小企业推动了经济的发展，缩小城乡和区域之间的差距，扩大社会就业，不仅安置了大量的城市下岗职工，还吸收了大批农村剩余劳动力，有效解决了农村剩余劳动力的转移和就业问题，缓解劳动力供求矛盾，从而保证了社会的稳定和经济的发展。

第二，中小企业已经成为我国技术创新的生力军，在技术创新方面，我国 70%的发明专利、82%以上的新产品开发，都是由中小企业完成的。中小企业在中国的经济发展中扮演起越来越重要的角色，在推动技术创新、加快市场化进程中发挥着日趋重要的作用。

第三，中小企业往往处于城乡结合处，对城乡经济的联合、互补和协调发展起着重要的桥梁纽带作用。

第四，在市场经济导向的经济体制改革中，中小企业改革不仅为国有企业改革提供了借鉴，而且还消化了改革成本，起到了改革“试验田”和“前驱”

的角色，率先进行各种改革尝试，为更大规模的改革提供经验。诸如承包、租赁、兼并、破产等企业改革和体制创新，普遍是先在中小企业试行，然后再逐步向国有大型企业推广。

第五，中小企业经营方式灵活、组织成本低廉、转移进退便捷，更能适应当今瞬息万变的国际市场，我国加入 WTO 以来，中小企业以其独特的产品优势和价格优势逐步走向国际市场，为活跃我国经济、提高我国产品在国际市场上的竞争力、促进经济技术的国际交流做出了很大的贡献，是我国对外出口的重要力量。

尽管中小企业在我国国民经济发展中功不可没，但是近年来，我国中小企业的发展也面临着许多不容回避和亟待解决的问题。这些问题制约着中小企业健康的可持续的发展。具体可体现在以下方面：

- 第一，资金趋紧，融资困难^[1]；
- 第二，研发创新能力不足，装备技术水平较差^[2]；
- 第三，人才匮乏，用工成本高；
- 第四，原材料等生产资源要素成本上升^[3]；
- 第五，管理思想与管理手段落后单一。

面对以上中小企业的现状与问题，企业将如何摆脱困境、解决问题，实现其经营目标；如何在日趋激烈的竞争环境下立于不败之地；如何抓住机遇，发挥特长，使企业能够又快又稳可持续的发展。

美的集团是一家以家电业为主，涉足房产、物流等领域的大型综合性现代化企业集团，是中国最具规模的家电生产基地和出口基地之一。美的集团的主要产品有空调、冰箱、洗衣机、饮水机、电饭煲、电磁炉、电压力锅、微波炉等家电产品和空调压缩机、冰箱压缩机、磁控管、变压器等家电配件产品。美的的起步，是从一个乡镇企业发展起来。1968 年，何享健先生带领 23 人集资 5000 元在北滘创业，以卖电风扇为主，1980 年，开始生产电风扇，进入家电行业，1981 年正式注册使用“美的”商标。目前，美的集团员工 15 万人，旗下拥有美的、小天鹅、威灵、华凌等十余个品牌。拥有三家上市公司、四大产业集团，在全国各地设有强大的营销网络，并在海外各主要市场设有超过 30 个分支机构。拥有中国最大最完整的空调产业链、微波炉产业链、洗衣机产业链、

冰箱产业链和洗碗机产业链，拥有中国最大最完整的小家电产品群和厨房家电产品群。截止 2010 年 10 月，美的突破全年销售达 1000 亿元人民币的大关，实现十年增长十倍的奇迹。美的的成功来源于其独特而准确的战略定位与战略实施。在产品发展方面，美的的空调销量在 1998 年即达到 100 万台，销量和涨幅均居行业第一，这得益于美的在空调领域的提前入局，在 1985 年即开始了空调器的制造，同时，在 1997 年空调消费市场呈爆发式增长的关键时期，面对格力、海尔等传统冰洗企业的强大冲击，美的在国内率先建立了以事业部为经营主体的分权管理机制，形成了以市场为导向的组织架构，让专业的人做专业的事，使得美的取得了空调领域的成功。而美的在冰箱、洗衣机领域的成功则来源于美的的战略并购，冰箱和洗衣机行业长期以来由海尔一家独大，其他企业纷纷不敢进入，而美的于 2008 年 2 月对小天鹅的 16.8 亿元天价收购案一举奠定了其在洗衣机领域的榜眼位置，实现了其在白电领域的全布局，一跃成为了国内仅次于海尔的第二大白电集团。美的集团的国际化道路也走的很成功，美的的国际化战略分为三个阶段：第一步做世界工厂，不强求把美的品牌推到全球，但在中国打美的品牌；第二步，参股或控股一家国际的二线品牌；第三步，最终成为品牌运营商。美的集团 CEO 何享健先生曾这样说：建立国际名牌是一个漫长的过程，至少要 10 年，中国企业可以通过为它打工，慢慢积累实力，提高国际化的能力。正当全世界都在计划打入中国市场时，美的却利用合理的出口策略，成功地开拓了国际市场，为以后的路程布局好营销网络，为其它中国企业树立了榜样。

夏新电子股份有限公司主营消费类通讯、数字视音频及 IT 产品，成立于 1981 年，于 1997 年在上海证券交易所挂牌上市，曾经是名噪一时的手机巨头，2005 年夏新的品牌价值达到 70.62 亿，位列“中国 500 强最具价值品牌”排行榜前列。然而就是这样一个公司却在 2009 年走向陨灭。“时髦产业的追逐主义者”、“战略的善变者”，这是业界给予夏新电子的评价。从早期主营录像机、VCD 到后来生产手机、液晶电视、笔记本电脑，夏新电子如“夸父逐日”，没有放过任何一个市场热潮。VCD 让夏新电子业绩攀升却由于市场竞争的加剧和行业的衰退让其戴上了“*ST”的帽子。手机让夏新电子走出了亏损泥潭，实现净利润 6.1 亿元，每股收益高达 1.69 元，一举成为当时中国 A 股市场最赚钱

的公司，却在遭遇山寨机和国外品牌手机的袭击后，盈利能力迅速下滑。而其多元化战略的产物“3G 技术”也生不逢时，在吸干了夏新电子的现金流后却没有给其带来多少利润。截止 2009 年 9 月，夏新电子在大部分业务已经停止的情况下亏损 1.64 亿元，曾经的行业巨人就此倒下。

从以上案例不难看出，成功企业之所以能够从小到大、经久不衰，其根本原因就是企业的业主和经理，是富于远大理想和战略思维的企业家，他们要么有意识地实践了战略管理，要么就是无意识地这样做了。而失败的企业往往就欠缺了这种战略化的特质。在如今全球经济化、信息化的大背景下，竞争环境变化莫测、险象环生，中小企业必须深刻分析环境和自身素质，捕捉机会，规避威胁，扬长避短，制定合适的战略并进行有效的战略管理，才有可能把握企业命运。

第二节 研究的主要问题及其意义

战略管理对于企业来说至关重要，尤其是中国的中小企业，在国民经济中的占比极大，但是大多数的中小企业对战略管理的实践和应用却严重的缺乏，其主要表现为以下方面：

第一，有的企业根本没有意识到战略定位的重要性，其存在的意义仅出于对地方资源的利用或者短期出现的市场需求，没有长远的目标；

第二，有的企业认为环境或市场变化太快，制定战略没有意义，因此也不知道企业在行业中的地位，应该往哪个方向发展；

第三，有的企业错把计划当做战略，缺乏对公司未来发展的思考，因而盲目的扩张，严重阻碍了企业的发展；

第四，有的企业虽然制定了发展战略，但只是凭主观想象，缺乏对内外部环境及其他因素的分析，结果其定位严重偏离企业自身的实际，难以对企业的发展起到真正的指导作用；^[4]

第五，有的企业由于自身的能力打造不足，导致制定的战略难以执行到位。

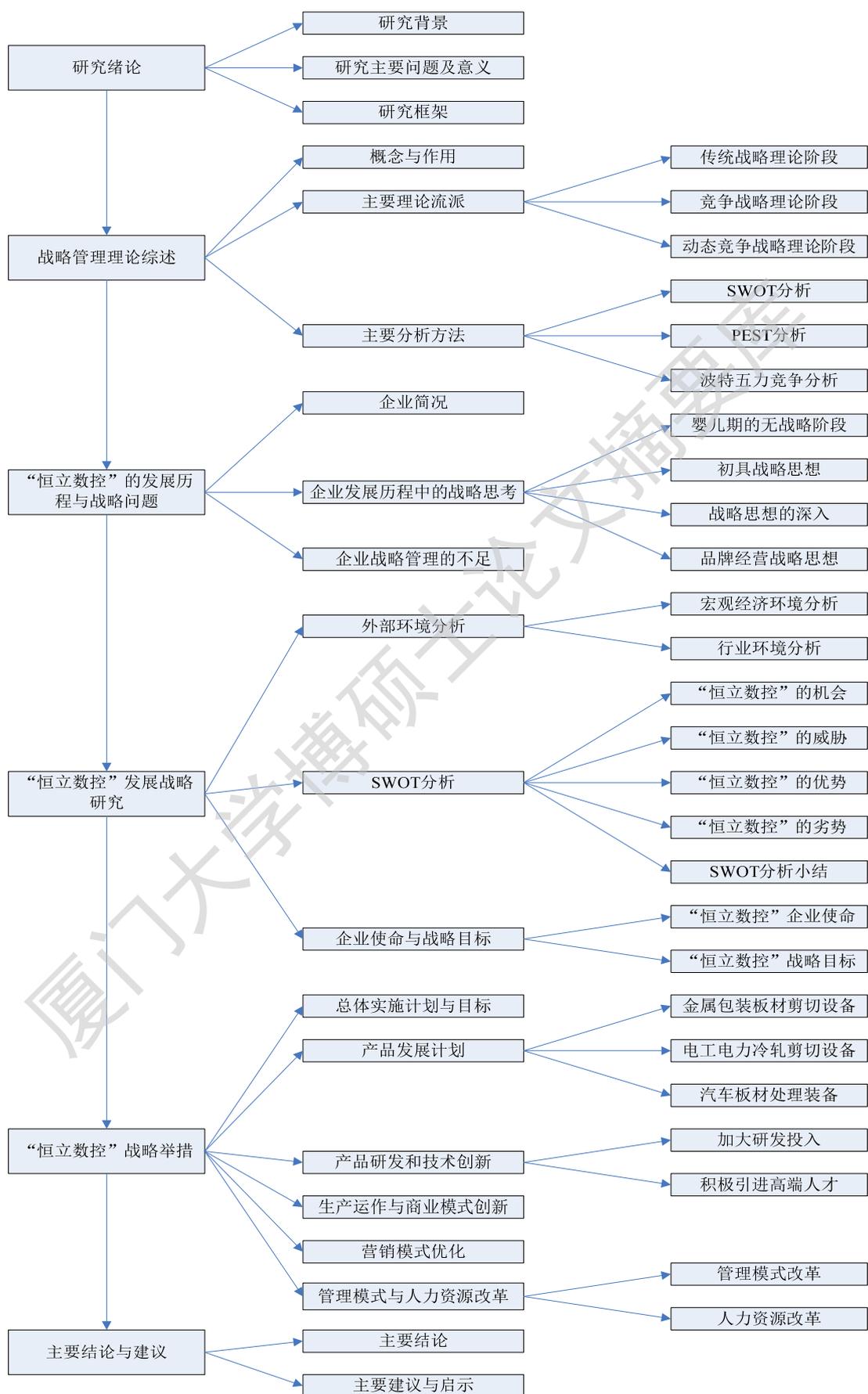
鉴于目前中小企业发展过程中的种种困难以及企业在战略管理实际应用方面的严重缺失，本文将对浙江省内一家发展中的中小企业进行战略管理方面的

应用研究，以验证企业实践与应用战略管理对自身的生存与发展带来的积极作用。同时希望本次研究对我国中小企业在战略管理方面面临的种种困惑与要求起到一定的启发和促进作用，帮助中小企业通过战略管理来积累自身的竞争优势，达到可持续的发展。本文的研究方法包括，回顾企业在发展历程中的战略思想及经营成果、运用 SWOT 分析法对企业内外部环境进行分析，并使用 IFE 矩阵和 EFE 矩阵对企业内外部因素进行评价及战略定位、根据战略定位制定与选择企业战略使命与战略目标、根据战略目标制定与实施企业发展战略及战略举措等。

第三节 研究框架及其说明

本次研究的基本框架构成如图 1.1 所示。首先，本文指出作为中小企业，恒立数控的发展面临着战略选择问题，并构建研究的基本框架。其后，本文简要回顾企业战略管理理论和分析方法。再次，本文分析了恒立数控的发展历程和面临的战略问题。此后，本文先后分析了恒立数控的内外部环境，所具有的优势和劣势，面临的威胁和机会，提出了恒立数控的公司使命和战略目标，以及恒立数控实施其发展战略和实现其战略目标的一系列战略举措。最后，作者归纳和总结全文的主要研究结论。

图 1.1: 研究框架图



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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库