

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2010156034

UDC \_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 红林公司非航空产品战略研究

#### Honglin Non-aviation Civilian Business Strategy Study

张福海

指导教师姓名: 朱平辉 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2014年6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6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

A 公司是航空发动机控制系统的专业生产厂家。在非航空民品业务方面，该公司凭借着其生产军品发动机控制系统产品的技术优势和经验，在汽车电磁阀、控制模块、铝合金铸造等民品业务上拥有较为稳定的客户群体与良好的市场声誉。但是，由于汽车零部件市场竞争环境的迅速变化所带来的挑战，A 公司当前非航空民品业务无论是业务规模还是管理水平都还存在着极大的改进和发展空间。面对与竞争对手存在的差距，扬长避短，抓住机遇，把企业做大做强，实现公司汽车民品业务的快速健康发展，已成为 A 公司全体职员共同愿望。

本文首先概述了国内外企业战略的研究历史，然后利用相关分析工具对该公司所面临的内外部环境进行了细致的分析，对 A 公司的非航空民品业务的战略进行了系统的研究，提出了 A 公司民品业务的发展目标以及包括总体战略、业务战略、职能战略三个层次的企业战略规划，同时结合 A 公司非航空民品业务发展的实际情况，提出了具体的战略实施计划。

本文通过 A 公司在新形势下非航空民品业务如何发展如何规划，对于许多当今面临类似问题的国有企业，有一定借鉴作用及参考价值，有利于提高我国国有企业的综合竞争能力。

**关键词：**公司； 非航空； 汽车民品业务； 战略规划



## **Abstract**

AVIC GuizhouHonglin Machinery Co.Ltd is specialized in manufacturer of aviation engine control system. In the field of non-aviation civilian business, by advantage of technology and experience of manufacturing military engine control system, Honglin have comparatively stable customers group and good market reputation in civilian market, such as automobile solenoid, control model, and aluminum alloy casting. Nevertheless, due to the challenges caused by the various change and competition of automobile parts market environment, Honglin non-aviation business still have big gap of improvement and development in business scale and management level. Compared with other competitors, Honglin has focus on the gap to to enhance its owns advantage and to avoid disadvantages, to seize opportunities, so as to make the company larger and stronger, and realize fast and healthy development of automobile civilian business. This is to become a common aspiration of the whole Hongin.

This thesis firstly outlines the study history of enterprises strategy domestic and overseas, secondly analyzes in detail the internal and external environments of Honglin company with related analysis tools, systematically investigates non-aviation business strategy of Guizhou Honglin Machinery Co.Ltd, then initiates the development goal of Honglin civilian business as well as the 3-level enterprise strategy planning which including general strategy, business strategy and functional strategy, lastly initiates detail implementing planning with considering the practical situation of Honglin non-aviation civilian business development.

Through the analysis of how to make develop planning of non-aviation civilian business in the new circumstances, this thesis has referenced value for many state owned enterprises which facing the similar predicament to improve comprehensively competitive capabilities.

**Key words:** Honglin, Non-aviation, Automobile civilian business, Strategic planning



# 目 录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景、目的和意义 .....	1
1.2 国内外相关研究现状 .....	2
1.3 研究内容和研究方法 .....	5
1.4 A 公司非航空产品事业部简介 .....	6
1.4.1 概况 .....	6
1.4.2 组织结构 .....	6
1.4.3 生产经营存在的问题 .....	7
<b>第 2 章 非航空产品事业部宏观环境分析</b> .....	<b>9</b>
2.1 汽车整车环境分析 .....	9
2.1.1 GDP 增长率和汽车销量增长率的关系 .....	9
2.1.2 中国商用车市场前景分析 .....	9
2.1.3 中国乘用车市场前景分析 .....	10
2.1.4 汽车业在中国的战略定位分析 .....	10
2.1.5 中国汽车产销量预测 .....	11
2.2 汽车零部件环境分析 .....	11
2.2.1 零部件市场存在模式分析 .....	11
2.2.2 中国零部件企业的发展研究 .....	13
2.2.3 中国汽车零配件市场格局 .....	14
<b>第 3 章 非航空产品事业部业务环境分析</b> .....	<b>15</b>
3.1 电磁阀业务、控制模块业务环境分析 .....	15
3.1.1 市场前景分析 .....	15
3.1.2 营销特点分析 .....	20
3.1.3 产品分析 .....	21
3.1.4 市场综合分析 .....	28
3.1.5 电磁阀业务、控制模块业务环境分析小结 .....	35
3.2 非航空产品事业部发展分析总结 .....	35

<b>第 4 章 非航空产品事业部战略规划</b> .....	<b>37</b>
<b>4.1 使命、愿景</b> .....	<b>37</b>
4.1.1 使命 .....	37
4.1.2 愿景.....	37
<b>4.2 发展定位</b> .....	<b>37</b>
4.2.1 内部定位 .....	37
4.2.2 服务定位 .....	38
4.2.3 技术定位 .....	38
4.2.4 经营模式定位 .....	38
<b>4.3 业务定位及发展策略</b> .....	<b>38</b>
4.3.1 电磁阀业务和控制模块业务.....	38
4.3.2 非航空产品事业部业务进入领域规划.....	39
<b>4.4 核心竞争力</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5 总体战略思想</b> .....	<b>40</b>
<b>4.6 战略目标体系</b> .....	<b>40</b>
4.6.1 事业部战略目标分解 .....	40
4.6.2 事业部近期总目标 .....	40
4.6.3 事业部近期分阶段目标 .....	41
4.6.4 战略实施计划: .....	42
4.6.5 事业部中远期战略要点.....	43
<b>第 5 章 非航空产品事业部业务竞争战略</b> .....	<b>44</b>
<b>5.1 业务竞争总体策略</b> .....	<b>44</b>
5.1.1 非航空产品事业部总体发展思路.....	44
5.1.2 非航空产品事业部竞争战略 .....	44
5.1.3 近期重点发展业务和产品.....	45
<b>5.2 电磁阀相关业务战略</b> .....	<b>46</b>
5.2.1 电磁阀业务战略目标 .....	46
5.2.2 电磁阀业务竞争总体策略 .....	46
5.2.3 电磁阀业务战略步骤及竞争举措 .....	47

5.3 控制模块业务战略 .....	48
5.3.1 控制模块业务战略目标 .....	48
5.3.2 控制模块业务竞争总体策略 .....	48
5.3.3 控制模块业务战略步骤及竞争举措 .....	49
<b>第 6 章 非航空产品事业部关键职能战略 .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1 生产制造职能战略 .....</b>	<b>50</b>
6.1.1 生产制造职能战略目标 .....	50
6.1.2 生产制造职能战略举措 .....	50
<b>6.2 采购供应职能战略 .....</b>	<b>51</b>
6.2.1 采购供应职能战略目标 .....	51
6.2.2 采购供应职能战略举措 .....	52
<b>6.3 技术科研职能战略 .....</b>	<b>54</b>
6.3.1 技术科研职能战略目标 .....	54
6.3.2 技术科研职能战略举措 .....	54
<b>6.4 人力资源职能战略 .....</b>	<b>56</b>
6.4.1 人力资源职能战略目标 .....	56
6.4.2 人力资源战略关键举措 .....	57
6.4.3 人力资源战略实施计划 .....	59
<b>6.5 财务管理职能战略 .....</b>	<b>59</b>
6.5.1 财务管理职能战略目标 .....	59
6.5.2 财务职能战略关键举措 .....	59
6.5.3 财务管理战略实施计划 .....	62
<b>6.6 组织管控职能战略 .....</b>	<b>63</b>
6.6.1 组织管控职能总体目标 .....	63
6.6.2 组织管控职能战略举措 .....	63
6.6.3 组织管控战略实施计划 .....	64
<b>结束语 .....</b>	<b>65</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>66</b>



## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景、目的和意义

A 公司隶属于中航工业航发动机公司，作为以精密零件加工和机电液一体化为特色的航空企业，该公司擅长各种滑阀式精密偶件、复杂的箱体、壳体类零件和铝合金精密铸造。在 A 公司领导与员工的共同努力下，通过深化改革和强化管理，经过五十余年的建设，A 公司已成为军品航空发动机控制系统产品研制、开发、生产和非航空民品汽车控制系统零部件研发、制造的高新技术企业。在非航空民品业务方面，目前 A 公司基于发动机控制技术的产品主要应用于汽车零部件领域，如汽车电磁阀、控制模块、铝合金铸造等业务。凭借着生产军品发动机控制系统产品的技术优势和经验，A 公司当前在民品业务上拥有较为稳定的客户与良好的市场声誉。

但是，由于汽车零部件市场和竞争环境的迅速变化所带来的挑战，A 公司当前民品业务无论是业务规模还是管理水平都还存在着极大的改进和发展空间。面对与竞争对手存在的差距，扬长避短，抓住机遇，把企业做大做强，实现 A 公司汽车民品业务的快速健康发展，已成为全体职员共同愿望。

企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中，在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上，为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划<sup>[1]</sup>。企业战略是企业生存、发展的大方向，如今企业与企业间的竞争在很大程度上就表现为企业战略理念、定位、执行的竞争，没有正确的战略作指导，企业的发展必然是盲目的、无序的。为了更好地实现 A 公司的民品业务的快速健康发展，特提出本研究课题。

本论文利用理论结合实际的方法，对 A 公司的民品业务的战略规划进行了系统研究，利用相关分析工具对 A 公司所面临的内外部环境进行了细致分析，在此基础上，提出了 A 民品业务的发展目标以及包括总体战略、业务战略、职能战略三个层次的企业战略规划，对 A 公司的民品业务结构调整、内部改革、技术改造、企业管理和未来长期稳定发展起到了重要作用。同时，本文通过 A 公司在新形势

下民品业务如何发展和规划,对于许多当今在许多方面面临类似问题的大中型国有企业,有一定借鉴作用及参考价值,有利于提高我国大中型国有企业的民品业务的综合争竞能力。

## 1.2 国内外相关研究现状

在中国古代“战略”一词最早的解释是指有关军事方面的谋划,春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在西方,“战略”一词源于希腊语“stragia”,意为军事将领、地方行政长官。后来演变成军事术语,指军事将领指挥军队作战的谋略<sup>[8]</sup>。无论东方、西方,“战略”总是源于军事,意指“为将之道”,其本意是对战争全局的筹划和指导。随着人类社会的发展,“战略”一词被引申至政治和经济领域和管理领域,20世纪60年代,美国著名经济学家安索夫(H. Igor Ansoff)<sup>[1]</sup>提出“产品/市场战略”模型,明确地将“战略”思想运用到工商经营管理中,至此,企业战略一词开始被广泛传播和应用。

何为企业战略?西方不同的学者对其定义见仁见智,如美国学者申德尔(D. Schende)认为:“企业战略是企业当前的和计划的资源配置与企业环境相互作用的基本模式。该模式表明企业如何实现自己的目标。”指出企业战略从某种意义上说是一种自我定位,是企业在自身环境中或市场中所处的位置。

从企业战略理论的发展历史阶段来看,可以将其划分为四个阶段,即早期战略思想阶段、传统战略理论阶段、竞争战略理论阶段以及动态竞争战略理论阶段。

早期战略思想阶段。此阶段虽然没有出现较完整的战略理论体系,但是已经产生了很著名的战略思想:如20世纪初,法约尔对工业企业中的各种管理活动进行了整合并将其划分为技术活动、商业活动、财务活动、安全活动、会计活动和管理活动六大类,并提出了计划、组织、指挥、协调和控制五项管理职能;又如1938年,美国经济学家切斯特·巴纳德(Chester I. Barnard)在他的《经理人员的职能》一书中首次将组织理论从管理理论和战略理论中分离出来,认为管理和战略主要是与领导人有关的工作,指出管理工作的重点在于创造组织的效率,也就是如何使企业组织与环境相适应,这种关于组织与环境相“匹配”的主张成为现代

战略分析方法的基础; 19世纪60年代, 美国哈佛商学院教授安德鲁斯(Andrews)将战略划分为公司实力、市场机会、社会责任以及个人价值观和渴望四个构成要素, 其中社会责任和市场机会是外部环境因素, 其他则是企业内部因素, 主张公司应通过更合理地配置自己的资源, 形成独特的能力以获取竞争优势。

传统战略理论阶段。1965年安索夫出版了《企业战略》一书, 成为现代企业战略理论研究的起点, 此后诸多学者积极地参与企业战略理论的研究, 同时出现了多种不同的理论学派: 如设计学派, 以安德鲁斯为代表, 认为企业战略的形成必须由企业高管负责, 战略的形成应当是一个精心设计的过程, 战略应当简明、清晰, 并易于理解和贯彻; 计划学派, 以安索夫为代表, 认为战略的形成是一个受控的规范化的过程, 战略行为是对其环境的适应以及由此而导致的企业内部结构化的过程; 定位学派, 代表人物是迈克尔·波特(Michael Porter), 主张企业在制定战略的过程中必须要做好两个方面的工作, 一是企业所处行业的结构分析, 二是企业在行业内的相对竞争地位分析<sup>[2]</sup>; 创意学派, 认为战略形成过程是一个直觉思维、寻找灵感的过程; 认知学派, 认为战略的形成是基于处理信息、获得知识和建立概念的认知过程; 学习学派, 主张战略是通过渐进学习、自然选择形成的, 战略的形成与贯彻是相互交织在一起的; 权力学派, 认为战略制定不仅要注意行业环境、竞争力量等经济因素, 而且要注意利益团体、权力分享等政治因素; 文化学派, 认为企业战略根植于企业文化及其背后的社会价值观念, 其形成过程是一个将企业组织中各种有益的因素进行整合以发挥作用的过程; 环境学派, 强调企业组织在其所处的环境里如何获得生存和发展; 结构学派, 把企业组织看成是一种结构, 由一系列行为和特征组成的有机体, 把战略制定看成是一种整合, 由其它各种学派的观点综合而成的体系。

竞争战略理论阶段。在企业战略理论的发展过程中, 十种战略学派都曾在一一定时期内发挥过一定作用, 但随着企业战略理论和企业经营实践的发展, 企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面, 期间涌现出了三大主要战略学派: 第一个是行业结构学派, 代表人物是迈克尔·波特, 波特实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的兼容, 把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来, 认为构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业, 行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略, 理解行业结构永远是

战略制定的起点，波特创立了五种竞争力量分析模型，认为一个行业的竞争状态和盈利能力取决于五种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而每种竞争力量又受到许多经济技术因素的影响，并由此，波特提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本竞争战略，即总成本领先战略、差异化战略和专一化战略；第二个是核心能力学派，1990年普拉哈拉德(C.K. Prahalad)和哈默尔(Gary Hamel)发表了《企业核心能力》一文，其后越来越多的学者投入到企业核心能力理论的研究中，所谓核心能力就是所有能力中最核心、最根本的部分，它通过向外辐射，影响其它能力的发挥和效果，强调现代市场竞争是基于核心能力的竞争，企业的经营能否成功取决于其行为反应能力，即对市场趋势的预测和对变化中的顾客需求的快速反应，企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力，企业要获得和保持持续的竞争优势，就必须在核心能力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争；三是战略资源学派，认为企业战略的主要内容是如何培育企业独特的战略资源，以及最大限度地优化配置战略资源，在竞争实践中每个企业的资源和能力是各不相同的，企业战略资源和运用这种战略资源的能力方面的差异，就成为企业竞争优势的源泉，战略管理的主要工作就是培植和发展企业对自身拥有的战略资源的独特的运用能力。

动态竞争战略理论阶段。随着21世纪新时代的到来，全球众多企业面临的竞争环境更加易于变化和难以预测，面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、竞争者富于侵略性的竞争行为以及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战，近年来一些管理学者提出了新的战略理论：其一是动态能力论，该理论强调了在过去的战略理论中未能受到重视的“动态”和“能力”两个方面，“动态”指企业重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力，当市场的时间效应和速度成为关键、技术变化的速度加快、未来竞争和市场的实质难以确定时，就需要企业有特定的、对创新的反应，而“能力”强调的是战略管理在适当地使用、整合和再造企业内外部的资源和能力以满足环境变化需要；其二是竞争动力学方法，该方法是在竞争力模式理论、企业能力理论和企业资源理论的基础上，通过分析企业内、外部影响企业经营绩效的主要因素与企业之间的相互作用及分析参与竞争的企业质量、企业的竞争速度和灵活性，来回答在动态的竞争环境条件下，

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库