

学校编码：10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号：X0115049

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 神州电子有限公司发展战略

## Developing Strategy of Shenzhou Electronic Corporation

林 文 彬

指导教师姓名：翁君奕 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2003 年 11 月

论文答辩时间：2003 年 12 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2003 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2003 年 11 月

神州电子有限公司发展战略

林文彬

指导教师：翁君奕 教授

神州电子有限公司发展战略

林文彬

指导教师：翁君奕 教授

神州电子有限公司发展战略

林文彬

指导教师：翁君奕 教授

## 论文摘要

改革开放以来，民营经济已经成为我国国民经济新的增长点，在发展社会生产力，增强国家经济实力等方面，做出了很大的贡献。但很多民营企业因存在缺乏战略管理意识等问题而遭失败。做好战略管理工作对民营企业向长春藤企业迈进具有特别重要的意义。

本文以民营企业—神州电子有限公司作为研究对象，从企业发展的外部环境、内部资源和能力，分析企业应采取的竞争战略，并对如何实施竞争战略提出具体措施。

第一章从政治（P）、经济（E）、社会（S）、技术（T）等方面分析神州公司所处的外部环境，得出当前外部环境有利于民营企业发展。并从国内外卫星电视接收机行业的发展前景，对企业所从事的行业进行深入分析。

第二章从有形资源、无形资源、人力资源等方面对企业内部资源进行分析；应用功能分类法和价值链分析法从公司哲学、管理、管理信息系统、市场营销、研究开发、制造、配货等方面对神州公司现有能力进行分析；采用 SWOT 模型分析神州公司竞争力，从中识别神州公司的竞争优势在于低成本。

第三章在前两章分析的基础上，提出神州公司的发展目标，并根据迈克尔·波特提出的企业五种基本竞争战略模型，结合公司实际情况，提出神州公司应采用低成本聚焦的竞争战略。

第四章重点从组织结构、研发、市场营销、管理制度建设、企业融资、企业文化等方面阐述神州公司应采取的发展措施，以实现低成本聚焦的竞争战略。

**关键词：**民营企业；神州公司；发展战略。

## Abstract

With china's reform and opening, Private economy has been a new growth point of Chinese economy. It has contributed much to develop social productivity and enforce national economy strength. However, many private enterprises did not realize the importance of such key issues as strategic management, and ended in failure. It is particular significant for private enterprises to devote themselves to strategic management.

This paper takes a private enterprise- Shenzhou electronic Co., Ltd. as a discussed objective. It analyzes the company's competitive strategy basing on its external environment, internal resource and ability, and then puts forward some measures of competitive strategy.

The first chapter discusses the external environment of Shenzhou Corp. from politics, economy, social culture, technology, and then come to conclusion that it promotes the development of private enterprises. Furthermore, it studies the professional satellite receiver industry that Shenzhou Corp. engages in, and work out the future of the industry.

The second chapter analyzes the internal resource, such as visible resource, invisible resource, and human resource. And studies the capacity of Shenzhou corp. basing on corporate philosophy, management, MIS, marketing, R&D, manufacture, and distribution, etc. with functional analysis method and value chain analysis method. And analyzes the competitive ability of Shenzhou corp. with SWOT model, then points out that the competitive advantage of Shenzhou Corp. depends on its low cost.

The third chapter puts forward the development goal of Shenzhou corp. basing on the analysis of previous chapters. And pointes out that Shenzhou corp. must take the strategy of focusing and low cost according to Michael Porter's five essential competitive strategy models and situation.

The fourth chapter states the developing strategy that Shenzhou corp. should take to fulfill the competitive strategy of focusing and low cost from organization structure, R&D, marketing, management system construction, corporate financing and corporate culture.

**Key Words:** Private Enterprise; Shenzhou Corp.; Developing Strategy.

目 录

前 言 .....	1
第一章 神州公司外部发展环境分析 .....	2
第一节 宏观环境 .....	2
一、政治环境 .....	2
二、经济环境 .....	3
三、社会文化环境 .....	6
四、技术环境 .....	6
第二节 国内外卫星电视直播产业发展状况 .....	8
一、国外卫视直播行业发展状况 .....	8
二、我国卫星电视直播市场前景诱人 .....	11
第三节 国内外卫星电视接收机行业状况 .....	14
一、行业特征 .....	14
二、行业分析 .....	18
第二章 神州公司内部资源及能力分析 .....	26
第一节 神州公司内部资源 .....	26
一、有形资源 .....	26
二、无形资源 .....	27
三、人力资源 .....	29
第二节 神州公司能力分析 .....	29
一、价值链分析 .....	29
二、公司能力分析 .....	31
三、公司竞争力分析 .....	32

<b>第三章 神州公司发展战略</b> .....	34
<b>第一节 神州公司发展目标</b> .....	34
<b>第二节 神州公司的竞争战略</b> .....	34
一、竞争战略选择背景 .....	34
二、神州公司的竞争战略选择 .....	36
<b>第四章 神州公司发展措施</b> .....	38
一、改善组织结构，提高组织效率 .....	38
二、创新研发模式，重视产品开发 .....	40
三、瞄准目标市场，建立有效营销体系 .....	41
四、完善管理制度，提高管理水平 .....	44
五、拓宽融资渠道，扩展企业规模 .....	46
六、培育企业文化，提升企业竞争力 .....	47
<b>主要参考文献</b> .....	49
<b>后    记</b> .....	51

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 前 言

改革开放以来，民营经济已经成为我国国民经济的新的增长点，在发展社会生产力，增强国家经济实力等方面，做出了很大的贡献。但民营企业在取得较大的发展的同时，也存在一些问题。主要有：综合素质普遍偏低，产品与服务科技含量不高，管理方式陈旧，发展后劲不足。特别是很大一部分民营企业缺乏战略管理意识，即使某些显赫一时的私营大企业，也往往由于投资经营者的盲目扩张、决策失误、创业者离心离德、投机心理过重、甚至违法经营等而遭失败。

本文以福建神州电子有限公司（以下简称神州公司）为研究对象，从产业环境、企业资源、竞争战略等方面对民营企业如何进行战略管理进行探讨研究。本文对民营企业实施战略管理具有很强的指导意义。

福建神州电子有限公司是一家创建于 1995 年的民营企业，主要从事卫星电视接收设备的研制和生产。公司位于泉州经济技术开发区内，系国家信息产业部卫星电视地面接收设备定点生产企业，中国机电产品进出口商会会员，福建省高新技术企业，具有自营进出口经营权。主要产品有数字卫星电视接收机、模拟卫星电视接收机、C/Ku 频段室外高频头等系列产品，公司已取得 ISO9002 国际质量体系认证，CE 产品质量认证和中国卫星地球站 CCES 产品质量认证，产品出口欧美、中东、东南亚、南亚等国家和地区。

## 第一章 神州公司外部发展环境分析

### 第一节 宏观环境

#### 一、政治环境

江泽民同志在党的十六大报告中明确提出必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展，还指出民营科技企业的创业人员和技术人员等都是中国特色社会主义事业的建设者，对他们的创业精神都要鼓励，对他们的合法权益都要保护，对他们中的优秀分子都要表彰。这就为我国民营企业的发展提供了更加有利的政策环境。“毫不动摇”地支持民营企业发展，主要表现在四个方面：一是市场准入。政府对所有企业将一视同仁，按照市场经济“国民待遇”原则，允许外商进入的领域就要允许民营企业的进入。二是提供融资便利。在民营企业融资方面实行与其他所有制企业同等待遇。我国风险投资近年来有很大发展，国家鼓励风险投资支持民营资本的创业，希望通过他们收购科技企业的股份，等创业板上市赚大钱。三是要解决不合理的税费负担。从税收方面而言，研究解决现在对合伙制企业和个人企业既征个人所得税又征企业所得税不合理的做法；规范收费行为，坚决取消不合理收费。特别值得关注的是，江泽民同志在十六大报告中提出：“要尊重和保护一切有益于人民和社会的劳动”，“海内外各类投资者在我国建设中的创业活动都应该受到鼓励，一切合法的劳动收入和合法的非劳动收入，都应该得到保护”。目前人大正在讨论护权法，这实际上就是讨论如何保护私有财产权的问题。

另外，现中国国内政治稳定，在全球经济增长不景气的情况下，国内经济发展所需要的宏观环境还是比较好的，中国经济增长“一枝独秀”的状况仍将会保持。

## 二、经济环境

### 1、民营经济获得长足发展

改革开放以来，民营经济已经成为我国国民经济的新的增长点，在发展社会生产力，增强国家经济实力等方面，做出了较大的贡献。据统计，1996年至2001年，我国民营企业单位数从44.3万家增加到132.3万家，年均增长24.5%；从业人员从802.2万人增加到3170.3万人，年均增长31.6%；资本金从3043亿元增加到14068亿元，年均增长35.8%；全年营业收入从4110亿元增加到31883亿元，年均增长达到50.6%，五年翻三番。2001年末我国民营企业单位数占全部企业数的43.7%，比1996年提高26.9个百分点；从业人员占全部企业从业人员的19.2%，提高了14.8个百分点；资本金占全部企业资本金的10.3%，提高了7个百分点；全年营业收入占全部企业年营业收入的13.2%，提高了11.2个百分点。

表1 中国民营企业发展情况

年份	企业数 (万家)	从业人员 (万人)	资本金 (亿元)	营业收入 (亿元)
1996	44.3	802.2	3043	4110
2001	132.3	3170.3	14068	31883

资料来源：国家统计局普查中心对2001年第二次全国基本单位普查结果。

### 2、国家经济环境有利于民营企业发展

(1) 民营经济将面临一个蓬勃发展的良好时机。中共十五届四中全会提出了国有经济有所为，有所不为，国有企业有进有退的方针。由于我国国有经济比例太大，因而，深化国企改革的主要趋势是：规范有所为，扩大有所不为；国有企业的退必将大于进。国家统计局一项报告指出，在“十

资料来源：国家统计局普查中心对2001年第二次全国基本单位普查结果。

五”计划期间，国企将要从 146 个竞争性行业大规模退出。这样，就会使市场形成一个“真空带”，这个“真空带”就必然为民营经济的大发展提供良好众多的机遇。民营企业一定要深入研究这个趋势，切实抓住这个发展机遇。

(2) 民营经济的发展与国有经济的战略性调整将同步进行。国有经济与民营经济在资产重组中，互相参股、持股，以及民企兼并国企，都会进一步发展。国企内部产权改革的深化，也会使国企中原有的部分国有资产转换为非国有。这些，都会使混合经济广泛发展起来。在这个过程中，经济规模扩张最快的必将是民营经济，大中型的民营企业将会超常规地发展起来。

(3) 随着民营经济的大规模发展，民营经济将成为国民经济中的生力军。市场上商品和服务将越来越多地由民营企业提供。“搞活国有企业，特别是搞活国有大中型企业”这个中心环节，实际上将逐步被“从整体上搞活国民经济”所取代。

(4) 我国加入 WTO 以来，随着全球化时代的到来，在对外经济关系方面，对民营经济的所有制歧视，将进一步松动以至取消，民营经济进出口的权利会逐步扩大。《中小企业促进法》已经实施，凡对外放开的领域将进一步对民营企业放开。民营企业对外经营权的限额审批制，会逐步被规定条件的资格审议登记制取代。

### 3、民营企业发展主要问题

当前国内民营企业在发展过程中面临如下问题：战略、产权、资金、人才、管理、市场、研发、公关及其他等 9 类问题，其表现如下：

战略：投资缺乏战略指导，关注短期生意收益，不懂战略或制定不切实际的战略等；

产权：部分企业产权混乱，家族亲情的产权纠葛或江湖哥们的产权混战等；

资金：资金满足不了发展需要，融资难或资金配置不合理等；

人才：老板个人业务占公司生意近 80%左右，人才引进难、留下难及发展难等；

管理：专指管理规范化的制度建设问题，职业经理人缺位或规范管理难推行等；

市场：见钱就赚导致产品市场短命和混乱，销售组织不成体系等；

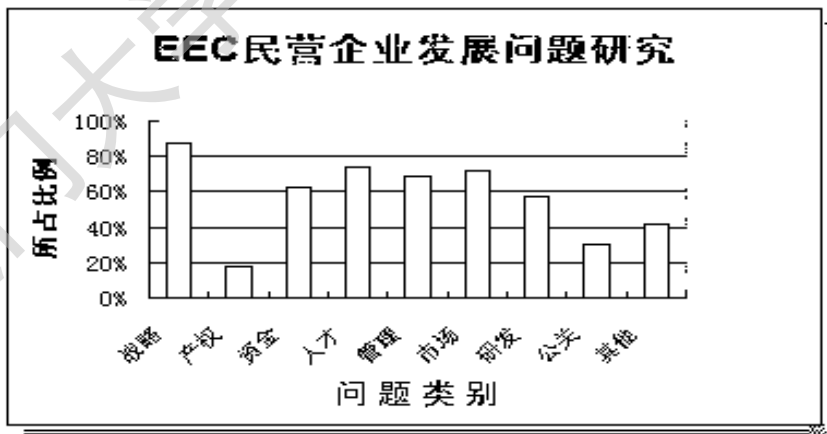
研发：新技术或新产品的研发缺乏基础，光引进而不消化，光模仿而不创新等；

公关：在政府部门、社区、媒体等身上耗费巨大精力和公关成本；

其他：诸如老总精力有限、企业缺乏文化韵味、老总与部下的脑体脱节等其他问题。

从图 1 可以看出，目前阻碍民营企业发展的主要问题中，缺乏战略管理意识问题占到 80%以上。民营企业加强战略管理事关创建“百年”企业目标的实现，事关中国经济的持续增长。

图 1 民营企业发展问题



资料来源：东方人管理网，<http://www.m-eeec.com.cn>。

### 三、社会文化环境

1、我国的电视机经过多年发展，普及率很高，包括城市和农村地区。

2、我国的电视广播普及率高，有线和卫星电视等覆盖率不低。但电视节目少，内容还不丰富，某些边远地区还不能收看电视节目。

3、我国的社会环境随着改革开放的不断深化，中西文化的撞击，人们也希望接触到越来越多的国外社会环境，了解外面的世界。

4、为国家安全考虑，国家对卫星电视直播行业实行严格管制，规定个人不得安装和使用卫星地面接收设施。但在收不到当地电视台、电视转播台、电视差转台、有线电视台（站）的电视节目的地区，个人可申请安装卫星地面接收设施接收境内电视节目。个人需设置卫星地面接收设施的，必须经所在单位同意并持其开具的证明，向当地县级以上（含县级）广播电视行政部门提出申请，经地、市级广播电视行政部门和国家安全部门签署意见后报省、自治区、直辖市广播电视行政部门审批。经审查批准的个人，凭审批机关开具的证明购买卫星地面接收设施。卫星地面接收设施安装完毕，经省、自治区、直辖市广播电视行政部门和国家安全部门检验合格后，省、自治区、直辖市广播电视行政部门发给《接收卫星传送的境内电视节目许可证》。个人设置的卫星接收天线不得占用公共场所、影响环境美观和邻里日常生活。

### 四、技术环境

进入 20 世纪 90 年代，数字技术进入了广播电视领域，卫星广播电视得到了飞跃的发展。特别是数字视频压缩技术使卫星广播电视实现了多频道化，并能多工利用。

所谓数字视频压缩技术，是指地面发射站先将电视模拟信号转换成数字信号，然后再将画面中重复出现的、相对静止的“冗余”信号压缩掉，因

为画面中这部分信号变化很慢，不需要连续、重复发送。通过卫星发送的只是画面中变化很快的活动部分。视频压缩技术的突破主要得益于半导体技术的飞速发展，使数据率由原来的数万比特每秒提高到数百万比特每秒。这一技术“诀窍”使卫星电视直播由原来每台转发器只能传送一套节目变成可以传送 4 套（电视）或 8 套（电影）节目，因此在经济上变得具有竞争性。

从卫星电视广播发展的历史来看，它经历了从低功率到高功率，从 C 波段到 Ku 波段过渡，从“差转型”向“直播型”过渡的过程，天线逐步减小，直到 0.6 米，价格也逐步降低至私人家庭可承受的水平，终于从集体接收方式发展到了个体接收方式而进入了家庭。

卫星电视直播技术首先由美国于 1974 年试播成功，但这项新技术在美国却长期未得到实际应用，而是在日本、欧洲和前苏联开花结果。

20 多年来，这些国家和地区曾发射过一系列电视直播卫星，家庭用户用直径 1 米左右的天线就可以接收到电视节目。目前仅日本就有 600 多万个家庭直接收看 NHK 的卫星电视直播节目，还有 1 万多个接收机正在试接收由卫星直播的高清晰度电视。尽管如此，这种卫星直播由于每台转发器只能传送一套节目，一颗卫星一般只能传送 3~5 套，加上地面接收系统天线笨重，价格昂贵，对普通家庭来说依然是可望不可及的高消费，根本无法与西方各国发达的有线电视网争夺市场，更谈不上商业化和私营化了。目前，世界各国的卫星电视广播大部分都是采用分配式卫星电视。

进入 90 年代以后，由于美国在数字视频压缩技术上取得了突破性进展，卫星电视直播出现了重大转机，上百套卫星电视节目直接进入普通家庭已经成为现实。更为重要的是，收费的卫星电视直播事业开始步入真正的商业化和私营化轨道。

采用这种数字视频压缩技术的第一颗美国商用电视直播卫星已于 1993

年 12 月发射入轨，第二颗卫星已于 1994 年发射，这两颗卫星分别定点于西经  $100.8^{\circ}$  和  $101.2^{\circ}$ ，第三颗卫星已于 1995 年发射。它们可为美国本土和加拿大南部的亿万城乡居民提供 175 套直播电视节目，每个家庭只需要安装直径 0.45 米天线和卫星电视接收机，就可在普通电视接收机上收看高质量电视图像和相当于激光唱盘伴音效果的卫星电视。这些节目包括当日新闻、金融和股票交易信息、电视购物等特殊服务、电影、电视剧、文艺、体育、戏曲、娱乐和 MTV 音乐等，每个卫视接收设备价格为 700 美元，未来几年内将降至 300~400 美元；月租金为 25~30 美元，相当于有线电视的收费标准，但收视的节目和所得到的信息都大大多于有线电视网。因此，不仅能在城乡与有线电视网一争高低，而且还能占领目前有线电视网无法覆盖的乡村地区。据估计，在美国大约有 40% 左右的家庭尚未进入有线电视网。

## 第二节 国内外卫星电视直播产业发展状况

### 一、国外卫视直播行业发展状况

#### 1、亚洲

1995 年 7 月，日本电气通信技术审议会通过了日本 DVB—S 技术标准。

1996 年 10 月，日本利用位于  $128^{\circ}$  E 的 JCSAT—3 卫星，开始 PerfecTV 直播。该星工作在 C/Ku 频段，播送 102 套电视节目和 105 套广播节目。

1997 年 12 月，DirecTV 利用位于  $144^{\circ}$  E 的 SUPERBIRD—C 卫星，播送 130 套电视节目、35 套音乐节目，供 11 万用户凭卫星电视收视卡收视。该星工作在 Ku/Ka 频段。

1998 年 4 月，利用位于  $124^{\circ}$  E 的 JCSAT—4 卫星，播送 68 套电视节

---

主要数据来源：廖春发，“卫星电视直播产业现状及市场前景分析”，《卫视传媒》第 6 期，2002 年 11 月 20 日。



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