

学校编码: 10384

学号: X200415402



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_\_

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 福建省 M 公司发展战略研究

#### A Study On the Development Strategy For Fujian M Co., Ltd

张福生

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 4 月

论文答辩时间: 2009 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2009 年 4 月

福建省 M 公司发展战略研究

张福生

指导教师: 郭霖 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 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

改革开放 30 年来，中国国民经济持续快速发展，带动了作为原材料生产基础工业部门的冶金工业的飞速发展，使之成为世界冶金工业大国。但在近几年的快速发展中，中国冶金工业出现了产能过剩、产业集中度不高、资源短缺、产品结构不合理等一系列问题。在国家产业政策的重点调控和引导下，冶金企业兼并重组风起云涌。作为福建省冶金工业唯一的国有资产运营公司，M 公司虽然在福建省占据主导地位，但在全国范围内总体实力仍偏弱。公司存在着对各权属企业的控制力不足、各产业间缺少协同效应、缺少公司层对资源的优化配置机制等问题，制约了公司更大的发展。

本文尝试应用战略管理中最常用的分析工具——波士顿成长份额矩阵和 GE 矩阵进行公司层战略分析，以 M 公司为研究对象，从现有业务单元实力和所在市场的吸引力的角度进行评估，较全面地对战略业务单元组合进行规划分析，确定经营单元可能的战略发展方向、投资顺序，从而进行资源分配，并提出 M 公司未来发展的战略构想及实施计划。

研究发现 GE 矩阵更适合应用于 M 公司的发展战略分析。根据 GE 矩阵理论分析的结果是：M 公司钢产业和钨产业宜采取增长与发展战略，应优先分配资源，其中钢产业应尽量扩大投资，谋求主导地位，钨产业应市场细分以追求主导地位；铝产业和房地产业宜采取维持或有选择发展战略，保护规模，调整发展方向，其中房地产业应进行准确市场定位，选择重点地块和项目进行开发；贸易业应采取停止、转移、撤退战略。

**关键词：**冶金工业；M 公司；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## Abstract

Over 30 year's reform and opening up to the outside world, China's economy has sustained rapidly development. China has become one of the biggest metallurgical manufactures of basic industrial raw materials that were driven by the growth of economy. However, in recent years, the problems of overcapacity, low industrial concentration, shortage of resources, unreasonable product mix have been emerged. Under the guidance of national industrial policy, the mergers and acquisitions among the metallurgical enterprises have happened frequently. As the only state-owned assets administration companies in Fujian Provincial Metallurgical industry, M Corporation has a dominant position in Fujian Province, but the overall position in the whole country is still weak. M Company is facing some problems such as weak control over the following companies, lack of synergy among companies, lack of the mechanism of optimal distribution of resources by M company, which restricting company's further development.

This paper attempts to applicate the analytical tool - the growth of the share of the Boston matrix and matrix GE in strategic management theory to analyse M Company's corporate-level strategy. First, the M company's business unit strength and attractiveness of markets was analysed. Second, the portfolio of business units was determined. Third, the operating unit's strategic growth direction and the allocation of resources were planed. Finally, the developing strategy and its implication plan were proposed.

The study found that GE matrix was more suitable for the anlysis of them company development strategy. The analysis results show that M Company's tungsten and steel industry should adopt growth strategies and be given priority in the allocation of resources. For the steel SBU, heavy investment is need for it to reach a dominant position in the industry. However, for the tungsten SBU, market segmentation is the main strategy. On the other hand, aluminum and real estate SBU have better to adapt maintain or seek selective development strategies to protect them scale. especially, the real estate sector should conduct accurate market positioning, select the focus of land and project to develop. For the trading SBU, the strategy of stop, transfer, withdrawal may be the best choose.

**Key words: Metallurgy industry; M Corporate; Development Strategy.**

厦门大学博硕士学位论文摘要库

<b>第一章 绪论</b>	<b>1</b>
第一节 研究的背景和意义	1
第二节 研究的目的和研究方法	4
第三节 公司战略管理相关理论简述	5
第四节 论文结构	6
<b>第二章 文献综述</b>	<b>8</b>
第一节 公司战略管理理论	8
第二节 公司成长战略	10
第三节 战略分析工具相关理论	14
第四节 小结	21
<b>第三章 M 公司现状分析</b>	<b>23</b>
第一节 M 公司发展状况分析	23
第二节 公司各产业发展状况	31
第三节 小结	36
<b>第四章 企业外部环境分析</b>	<b>37</b>
第一节 公司宏观环境分析	37
第二节 产业竞争环境分析	39
第三节 小结	70
<b>第五章 M 公司业务组合分析及发展战略构想</b>	<b>72</b>
第一节 公司业务组合分析	72
第二节 公司发展战略目标	78
第三节 公司业务组合战略	79
第四节 战略实施	80

<b>第六章 结论</b> .....	<b>86</b>
第一节 论文的主要研究结论.....	86
第二节 论文的不足之处及启示.....	87
<b>主要参考文献</b> .....	<b>89</b>
<b>附 录</b> .....	<b>90</b>
<b>后 记</b> .....	<b>91</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## Content

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Background and significance of the study.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Purpose and method of the study .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Brief introduction of the relevant theories for strategic management ...</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Structure of the paper.....</b>	<b>6</b>
<b>Chapter 2 Related theories .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Theory of corporate strategic management .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Corporate growth strategy .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Theory of analytical tool for strategy.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Brief summary.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapter 3 Analysis of M company's actuality.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1 Analysis of M company's development .....</b>	<b>23</b>
<b>1.2 The development of each business unit .....</b>	<b>31</b>
<b>1.3 Brief summary .....</b>	<b>36</b>
<b>Chapter 4 Analysis of the enterprise outer environment.....</b>	<b>37</b>
<b>1.1 Analysis of the corporate macro-environment .....</b>	<b>37</b>
<b>1.2 Analysis of the industry competition environment.....</b>	<b>39</b>
<b>1.3 Brief summary .....</b>	<b>70</b>
<b>Chapter 5 Analysis of the business portfolios and development strategic     conception for M company.....</b>	<b>72</b>
<b>1.1 Analysis of the business portfolios of the company.....</b>	<b>72</b>
<b>1.2 The aim of the corporate development strategy .....</b>	<b>78</b>
<b>1.3 The strategy of the corporate business portfolios.....</b>	<b>79</b>
<b>1.4 The implementation of the strategy .....</b>	<b>80</b>
<b>Chapter 6 Conclusion .....</b>	<b>86</b>
<b>1.1 The main conclusion of the paper.....</b>	<b>86</b>
<b>1.2 The deficiencies and inspiration of the paper.....</b>	<b>87</b>
<b>References .....</b>	<b>89</b>
<b>Appendix .....</b>	<b>90</b>
<b>Postscript .....</b>	<b>91</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景和意义

#### 一、研究的背景

##### （一）国有控股公司历史和背景

1999年9月，党的十五届四中全会作出的《中共中央关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中，对国有资本管理体制的改革方向提出了十六字方针——“国家所有，分级管理，授权经营，分工监督”。其中设立国有控股公司是完善国有资产管理体制的重要内容。为了适应建立现代企业制度的需要，推进政企分开，逐步建立国有资产管理、监督、营运体系和机制，国家从2000年开始结合政府机构改革，取消原各省工业厅局（或工业公司），设立国有控股公司。这些国有控股公司不再进行行政性管理和行业管理，而被授权进行国有资产运营管理，通过全部或部分拥有其它公司（大多为省属企业）包括未改制企业的股份，对其它公司实行控股或参股。享有对其出资企业的资产收益、重大决策和选择管理者等权利，但不干预权属企业的日常经营决策。

国有控股公司根据市场经济需求和国家产业政策以及社会公益事业需要组织资产运作，优化国有资产配置、促进产品结构、产业结构和企业组织结构调整，增强国有资本的经营能力、控制能力和渗透能力，壮大优势企业、重点行业和支柱产业，搞活国有经济并负责完成政府要求的社会公益任务。国有控股公司是特殊企业法人，它与一般公司的主要区别在于管理内容和方法不同：一般公司的管理主要是企业生产、质量、经营管理；控股公司则是战略管理，是超脱于一般产供销、人财物管理之上的资产运营管理。

目前全国冶金行业存在着一批地方国有控股公司，如云南冶金集团股份有限公司、江西省冶金集团公司、吉林省冶金国有控股有限责任公司等，它们大多是集钢铁和多种有色金属产品生产、经营贸易、工程设计及建筑安装为一体的综合性省属国有公司。这些公司业务复杂，从成立之初便是多元化公司，政府没有明确公司的定位，公司本身更没有清晰的发展战略。面对复杂的市场环

境，这类公司面临公司层面的战略问题，如何进行业务组合，从而为股东创造更多价值。

## (二)中国冶金工业

改革开放 30 年来，中国国民经济持续快速发展。特别是近年来随着消费结构不断升级和工业化、城镇化进程加快，冶金工业作为生产原材料的基础工业部门也实现了飞速发展，目前中国已是世界冶金工业大国。其中钢铁工业和铝工业的产量和消费量已连续多年居世界第一位，作为世界钨资源大国，中国钨产量及出口量均居世界第一。但在近几年的快速发展中，由于经济增长方式粗放，体制机制不完善，中国冶金工业出现了产能过剩、产业集中度不高、资源短缺、产品结构不合理等一系列问题。同时由于冶金产品大都属于“两高一资”（即“高耗能、高污染、资源性”）产品，因此受到国家宏观调控政策的重点调控，如调整电价政策、资源税、出口税收政策等。此外，国家出台一系列产业政策，提高并严格执行环保、安全、技术、土地和资源综合利用等市场准入标准，加快淘汰落后生产能力，以解决钢铁、电解铝、铁合金、焦炭等行业的产能过剩问题。

在国家产业政策的引导和经营环境的压力下，冶金企业战略重组风起云涌，目的是优化配置资源，提高产业集中度，形成合理的产业链，实现规模化、集约化，提高竞争力。比较典型的案例有：①2008 年 3 月 17 日，国家发改委同意宝钢兼并重组韶钢和广钢，在湛江投入大约 600 亿建设 1000 万吨级以上的钢铁基地，同时也批准了以武钢为主建设防城港千万吨级钢铁基地，项目的建设将加速武钢与广西柳钢集团的整合。②中国铝业公司先后收购或参股了遵义铝业、焦作万方、抚顺铝业、华鹭铝业、连成铝业六家电解铝厂以及铝加工企业华西铝业公司、福建瑞闽铝板带公司，拓延了产业链，增强了公司的市场竞争力和抗风险能力。此外，中铝为了将铜列为主业，成为具有强大国际竞争力的大型综合性有色金属矿业跨国公司，于 2007 年底成功并购云南省第一大企业、中国第三大铜企业——云南铜业。③中国最大的有色金属综合生产商——湖南有色金属控股集团有限公司（下称“湖南有色”）拥有世界上储量最大的钨和铋矿山，以及储量丰富的锑矿山，它旗下的株洲硬质合金有限公司已是国内第一大硬质合金生产商，再控股第二大的硬质合金生产商——自贡硬质合金有限责任公司

后，湖南有色就控制了国内硬质合金市场 70%以上的份额，形成了纵向完整的一体化产业链<sup>①</sup>。

### （三）福建冶金工业

福建矿冶历史虽然悠久，但由于技术进步和生产力发展缓慢，冶金工业总体实力在全国冶金行业中仍偏弱，与经济发展水平不符。如多数冶金产品还不能满足全省国民经济发展的需要，并且存在产业集中度低、产品结构比较单一、多数中小型冶金企业技术装备落后、矿石物料供应严重不足等问题。其中福建省冶金企业产业集中度低、存在大量落后产能、竞争力不强的问题最为突出。2006 年全省大中型冶金企业数占全部冶金企业数的 9.6%，企业规模普遍较小，达不到经济规模<sup>②</sup>。特别是钢铁企业，全省钢材生产企业的户均钢材产量仅 11 万吨，产钢企业户均产钢 40 万吨，还不到全国平均水平的三分之一，规模极小。铝型材生产企业中，除了南铝、闽发的规模超过万吨水平外，其它企业生产规模都在 5000 吨左右。

### （三）M 公司简介

福建省 M 控股有限责任公司为福建省政府授权的国有资产营运公司，其前身为福建省冶金工业厅，1983 年转为福建省冶金工业总公司，仍然具有行业主管部门的职能，直属省政府。2000 年省级机构改革，整体改制为福建省 M 控股有限责任公司（以下简称 M 公司）。M 公司主营业务涉及钢铁、钨钼、铝等多个行业，并兼营房地产和贸易。M 公司的权属企业基本涵盖了福建省的国有省属冶金企业，现有全资、控股、参股的企业 19 家，其中三钢、南铝和厦钨是其三大支柱企业，它们在福建省冶金行业中占据主导地位。2007 年末公司资产总额 277 亿元、年末股东权益合计 116 亿元，2007 年公司实现主营业务收入 229.7 亿元，净利润 12.68 亿元<sup>③</sup>。

M 公司是一家典型的地方国有控股公司。转制后，公司日常运作仍留有行业主管部门的影子，“婆婆”（行政管理）当的多，“老板”（出资人）当的少，面临着公司层面的战略管理缺失；缺少对资源的优化配置机制；公司层对各权属企业的控制力不足；各权属企业以自身发展为主，企业间缺少协同效应等问题。

<sup>①</sup> 资料来源：文静、文颖鑫。《钨价格飞涨 湖南有色等三巨头围猎湘赣“抢钨”》，2007 年 1 月。

<sup>②</sup> 资料来源：福建省冶金工业协会

<sup>③</sup> 资料来源：公司内部资料



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.

厦门大学博硕士论文摘要库