

学校编码: 10384

分类号: _____ 密级 _____

学 号: X0015112

UDC _____

学 位 论 文

深圳新世纪公司竞争战略分析与选择

Analysis And Choice Of Competition Strategy Of SNE

王 剑 锋

指导教师姓名: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2004年7月

论文答辩日期: 2004年9月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004年7月

深圳新世纪公司竞争战略分析与选择

王剑锋

指导老师：
孟林明

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

内 容 摘 要

深圳新世纪饮水科技有限公司是中国最早、规模最大的饮水机经营企业，其主导产品“安吉尔”饮水机产销量一直保持在行业第一的位置。1993年至1999年，新世纪公司的销量以每年不低于100%的高速度连续增长，但是在2000年以后，新世纪公司的销量却出现连续大幅下滑。在愈来愈激烈的市场竞争环境下，如何选择公司竞争战略，是新世纪公司必须解决的重要而又紧迫的问题。

本论文运用战略制定分析框架等战略管理理论及方法，首先对新世纪公司外部环境和内部资源进行了比较全面深入的分析，得出了外部因素评价（EFE）矩阵、内部因素评价（IFE）矩阵和竞争态势分析（CPM）矩阵。在此基础上，应用大战略矩阵（grand strategy matrix）将外部机会和威胁与内部优势和弱点进行匹配，确定新世纪公司应当以市场渗透、市场开发、产品开发等加强型战略作为备选战略。在战略决策阶段，应用定量战略计划矩阵（QSPM）进行备选战略重要程度排序，其结论为：新世纪公司的首选竞争战略是市场渗透战略，其次是市场开发战略，再次是产品开发战略。在论文的最后，给出了这些战略的实施要点。

本文共分为四章，各章主要内容如下：

公司竞争战略问题的提出。对公司的发展史及现状进行分析，提出公司竞争的战略问题。

公司外部分析。基于对市场需求及行业竞争的分析，对前面所提出的战略问题进行探讨。

公司内部分析。针对公司的内部优势与劣势，从公司内部的角度对所提出的战略问题分析。

公司竞争战略的分析与选择。通过对公司外部条件、内部因素的分析，确立公司的任务、长期战略目标、竞争战略与战略实施的要点。

关键词：饮水机；战略。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Shenzhen New Era Drinking Water Sci.&Tech. Co., Ltd. is the earliest and biggest enterprise of manufacturing & selling water dispenser in China. The sales volume of its main products“安吉尔 branded water dispensers” has been ranked No. 1 in the same industry for years. From 1993 up to 1999, its sales volume increases by a rate not less than 100% annually. But it decreases sharply since the year of 2000. Under an environment of facing more and more market competitions, how to choose a competition strategy is an important and urgent problem that New Era Company must solve.

This dissertation applies such methods and theories of strategy management as analysis frame of strategy making to firstly analyze external environment and inner resources of New Era Company to a overall and further extent. As a result of which, here comes three matrixes which are Environmental Factors Evaluation (EFE) Matrix, Inner Factors Evaluation (IFE) Matrix and Competition Position Matrix(CPM). Based on this, it applies grand strategy matrix to make outer opportunities and threats match inner advantages and disadvantages, which decides that New Era Company should take some strengthening strategies as spare strategy, such as market pervasion, market development and product development. During the period of decision-making of strategy, it applies Quantitative Strategy Plan Matrix (QSPM) to sort importance of spare strategies and concludes that the prior competition strategy that New Era Company should select is market pervasion strategy, secondly is market development, and then is product development. It shows the outline to implement these strategies at the aftermost of this dissertation.

This dissertation consists of four chapters, whose contents as follows respectively:

>The question presenting of the competition strategy of company. To analyze the development history and current situation of company and present the question of the competition strategy of company.

>Analysis of the external environment of company. To talk about the foresaid strategy question based on analysis of market demand and industry competition.

>Analysis of the internal of company. To analyze the presented question of competition strategy from angle of the inside of company.

>Analysis & choice of the competition strategy of company. To determine company task, longterm strategic target, competition strategy and the outline to fulfill the strategy.

Key Words: Water Dispenser ; Strategy.

目 录

第一章 公司竞争战略问题的提出	1
一、公司发展史回顾	1
二、公司现状	4
三、公司竞争战略问题的提出	11
第二章 公司外部分析	16
一、市场需求分析	16
二、行业竞争分析	21
三、外部因素评价（EFE）矩阵	27
四、竞争态势矩阵（CPM）	29
第三章 公司内部分析	31
一、公司内部优势分析	31
二、公司内部劣势分析	32
三、内部因素评价（IFE）矩阵	33
第四章 公司竞争战略的分析与选择	35
一、公司任务陈述	35
二、长期目标的建立	36
三、战略匹配	40
四、战略决策	43
五、公司关键绩效领域与价值创造网络	46
六、战略实施要点	48
参考文献	52
后 记	54

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 公司竞争战略问题的提出

一、公司发展史回顾

深圳新世纪饮水科技有限公司（以下简称“新世纪”）是中国最早、规模最大的饮水机经营企业，其主导产品“安吉尔”牌饮水机无论在销量还是在销售额上都稳居国内领头羊地位，一直保持在行业第一的位置。新世纪公司由一家小型私营企业，逐步发展到具有年销售收入达数亿元的国有控股中型企业，先后经历了四个阶段（见表 1-1）。

表 1-1: 新世纪公司发展史

类别	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
起止时间	1987-1992 年	1993-1996 年	1997-1999 年	2000-2003 年
发展主题	股权重组，获得生存基础	寻找新业务，使企业发展升级	启动行业，获取市场份额	为保持地位而进行竞争
业务范围	“安吉尔”净水器	“安吉尔”饮水机；净水器	“安吉尔”饮水机；净水设备；“安吉尔”水	“安吉尔”饮水机；净水设备；“安吉尔”水以及其他面向供应网络的投资与建设
公司规模	30-50 人	50-80 人	50-60 人	50-100 人
发展实力	将 UF（超滤）技术应用在净水器上	饮水机电子制冷技术；反渗透技术	管理和销售体制；品牌；净水技术与设备	降低价格，改进产品；靠内部竞争推动市场竞争
销售收入	≤1000 万元	约 0.2—2 亿元	约 4—8 亿元	约 4—5 亿元
经营收益	<100 万元	0.3—3 千万元	4—8 千万元	约 2—5 千万元
经营模式	零部件外购，自行整机组装	直销和经销商并重；OEM，自行主导研发	靠管理机制发展内部经销商和 OEM	靠管理机制发展内部经销商和 OEM，引入竞争机制强化内部活力
成功要素	无	发现市场机会	管理体制	无

新世纪前身是一家成立于 1987 年的中外合资企业，专业生产净水器。由于经营不善，连年亏损。1992 年，由深圳市政府组织，深圳市莱英达集团（原深圳市轻工局）全面收购该公司，成为国有独资企业，命名为深圳新世纪饮水科技有限公司，注册了“安吉尔”商标。1993 年，新世纪开发成功饮水机，并陆续研发成功电子制冷技术、开关电源技术、聪明座技术等专利领先技术，依靠低廉的价格（相对进口），优异的质量迅速占领了市场，同期还以发起人身份参与制定了饮水机国家标准。但由于桶装水高昂的价格（50 元/桶），限制了饮水机的进一步发展。新世纪看准时机，于 1997 年推出只有当时市场价格 30% 的小型净水设备，使桶装水市场迅速发展壮大，新世纪又适时推出水机结合的销售政策，只要买净水设备就许可生产“安吉尔”桶装水，但必须销售“安吉尔”饮水机。通过以水结网，以水带机，“安吉尔”迅速成为家喻户晓的桶装水及饮水机品牌。在消费者心目中树立了饮水机就是“安吉尔”，“安吉尔”就是饮水机的品牌形象。仅仅在深圳市，1999 年就有 300 余家“安吉尔”加盟水厂。在此期间，新世纪采用“虚拟经营”的模式，突破本身的经济条件限制，充分利用社会资源，得到了迅猛的发展，销量达到 300 余万台，销售收入达到近 8 亿元。然而 2000 年后，新世纪高速发展带来的后遗症也逐渐显现出来，加上公司战略不明确，政策、人事变动频繁，造成新世纪销量逐年下滑，行业内的领先地位岌岌可危。新世纪在发展过程中积累了成功经验，但也出现了一些失误，它们对新世纪当前的经营和未来的发展必然会带来深刻的影响。

1. 成功之处

新世纪适时选择了一个高速发展的新兴行业---水家电行业，早在 20 世纪 90 年代前期就已进入国内饮水机市场，并凭借着水机结合的销售模式迅速打开国内市场，成长为同行业的知名品牌。新世纪的“安吉尔”饮

水机无论在销量还是在销售额上都稳居国内领头羊地位，其成功之处主要体现在以下几个方面：

(1) 当饮水机和桶装水还处于市场导入期的时候，及时抓住市场机遇，大力推行水机结合的营销模式，将饮水机和桶装水的市场价格降低到普通消费者可以接受的范围，引导市场消费，迅速引爆市场需求，使之发展成为一个潜力巨大，又迅速上升的行业，并将“安吉尔”发展成为该行业的第一品牌。

(2) 在行业启动初期，新世纪清醒地认识到自身的行业发展优势和资金劣势，采用虚拟经营的经营策略，充分利用社会资源，与经销商、生产厂相互参股，建立起庞大的经销商队伍与销售网络，既突破了当时经济条件的约束，又与快速成长的市场相适应，迅速实现了公司的低成本扩张。

(3) 社会大环境的需要也为新世纪的快速成长提供了良好的机遇。应该说，中国人的饮水习惯是随着生活水平的不断提高而在不断变化的。随着城市居民生活水平的提高，健康意识的普遍加强，人们对水的要求不仅仅是满足一般的生理和生活需求，向水要健康，向水要品质已成为城市居民对高品质健康生活的最新诠释，消费者越来越需要一种方便、快捷、时尚的饮用水方式，而新世纪恰恰迎合了社会的这种需要，是其快速走向成功和壮大的一个重要方面。

2. 失误之处

在新世纪的快速成长过程中，由于发展太快，掩盖了发展过程中存在的一些问题，导致在饮水机市场竞争日趋激烈时，公司的生产、销售呈下滑趋势。主要有以下几个方面的问题：

(1) 在企业的超速成长过程中未能打好坚实的管理基础，为了适应日新月异的发展，人治代替了法制，导致规章制度的完善跟不上公司规模的发展速度，起不到真正的管理效果，使管理成本虚高。

(2) 在企业文化建设方面，缺乏凝聚力，逐步削弱了内部核心竞争能力，导致公司经营实力虚化，使“虚拟经营”模式成为公司发展的瓶颈。

(3) 用过去的经验来解决当前问题，没有形成规模效益和学习效应，使得公司难以应对新进入竞争者的威胁和挑战。

(4) 新世纪作为国营控股企业，经营权与控股权矛盾导致公司发展短视，缺少长期发展策略，竞争战略不清晰。

二、公司现状

1. 经营模式

新世纪采用虚拟公司的经营模式。即生产和营销两头在外，公司只负责产品研发和生产协调。如图 1-1 所示。

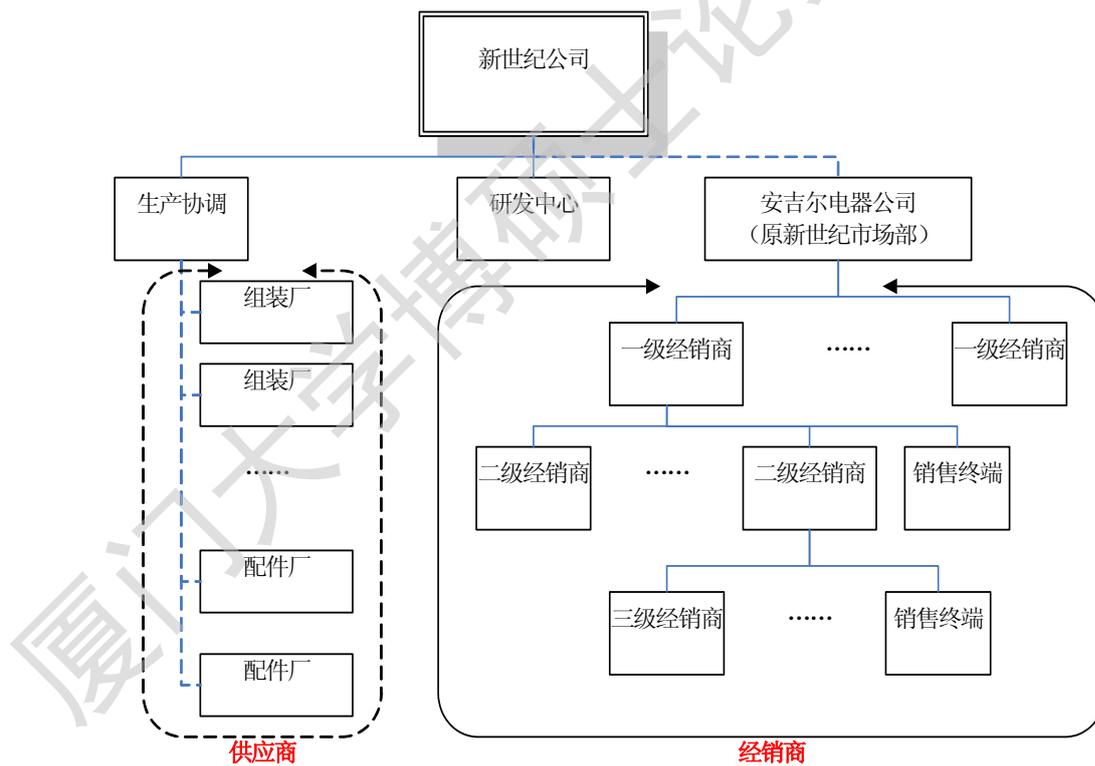


图 1-1: 公司经营模式图

(1) 研发方面

新世纪的产品外型设计一直是以外包的形式开展的，研发部主要负责成熟产品的内部结构设计和工艺设计，编写详尽的技术手册，让工厂以此为标准进行结构设计，充分发挥公司和工厂各自的优势；同时对工厂进行产品质量管理。但对于新技术产品的前瞻性预研和技术储备不足，没有为公司的长远发展准备足够的技术积累。

(2) 生产方面

由于新世纪协作厂家全部是私营企业，而且是多年来与新世纪共同从小到大发展起来的，其中部分企业已成为全球最大的零配件供应商（如生产电加热罐的宁波北仑安吉尔公司），他们普遍与新世纪公司有着很深的感情基础和渊源的利益关系，一方面是新世纪稳定生产的保障，但同时也带来了难以进行有效管理的弊病。

(3) 销售方面

新世纪将原公司市场部独立为全国总经销商（安吉尔电器有限公司），并推行“小老板机制”，鼓励内部员工走出去闯天下，实现公司与个人共赢。在早期消费者尚未认同饮水机时，既带动了企业的发展，也激活了内部员工的积极性。但与此同时也造成了经销商本土化不足，裙带关系较多，与公司有渊源的利益关系，难以按规章制度进行管理，尤其是新世纪在激烈市场竞争中需要统一管理时，面临“统一”的难度。

2. 营销体制

新世纪在营销方面采用总经销模式，层层分销（见图 1-2），有利的一面是销售网络延伸广泛，在发展初期发展迅速；但与此同时也使公司业务难于直接接触终端，在市场日益规范的社会环境下，无法适应在激烈市场竞争环境下加强终端管理、快速反应的要求。并且层层分销使公司销售渠道过长，侵蚀了公司的成本优势。

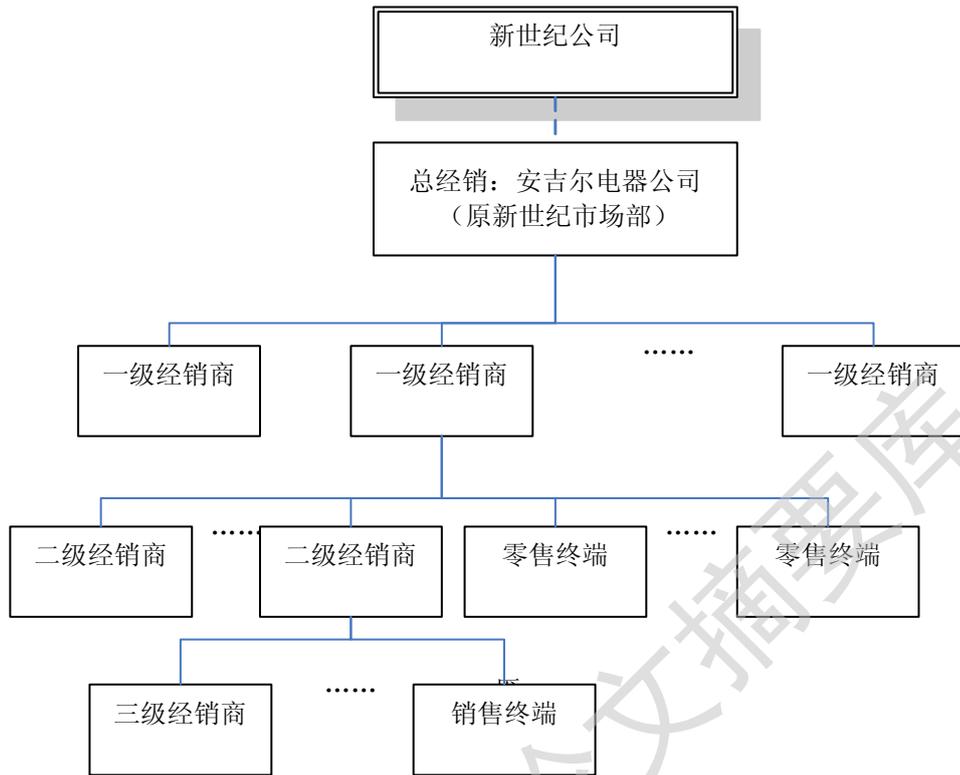


图 1-2: 营销模式图

目前，一级经销商绝大部分是新世纪过去的员工，难以对其推行优胜劣汰的管理方式，限制了公司营销体系灵活性和专业性，也限制了经销商队伍专业化和素质的提高，而这恰恰是在激烈的市场竞争中所必须的。而且经销商主要成员集中在深圳，使公司在目标市场的地缘优势不足，加大了在各个地方市场“深耕细作”的难度。

新世纪在营销方式上采用统一无差别管理与指挥，无法根据目标市场的特殊性进行灵活、有效、及时的调整。例如运输补贴政策。公司的生产基地在浙江和深圳，对各地经销的运输政策是不论远近，统一按产品价格的 3.7% 给予运输补贴，造成华北、东北等销售价值较高的压缩机类产品多的地区，运费有节余；而西南主销价值低的单温机类产品，运补少，产

品在当地缺乏竞争力。

3. 管理体制

(1) 对经销商的管理

新世纪与各一级经销商之间实行现款现货，不允许赊账。之所以采取这种管理方式，且能有效地实施，主要是由于饮水机在 1993—1999 年间属于紧俏商品，而且新世纪的“安吉尔”品牌是这个行业的金字招牌，只要经销商能提到新世纪的产品，就意味着每车有几万至十几万的利润。这种管理方式延续至今。

(2) 对供应商的管理

新世纪与供应商采取“动态结算”方式结算货款。具体地说，就是新世纪公司每月根据销售预测，给每个供应商一个大致的生产任务量，然后每个月的月底，根据新世纪本月的实际销量结算货款。例如，新世纪给一个供应商 2 月份下达了 2 万台的生产任务，到 2 月底，新世纪实际销售 1.5 万台，则新世纪就结算给供应商 1.5 万台的货款；3 月份新世纪为这个供应商下达了 3 万台的生产任务，加上 2 月份库存 5000 台，合计 3.5 万台，若 3 月底新世纪实际销售 3.3 万台，则 3 月底新世纪按 3.3 万台与供应商结算。这样，新世纪公司就真正意义上实现了零库存。

因此，新世纪在资金方面非常充裕，常年帐面现金余额在 1 亿元以上，而且基本没有坏帐呆帐等不良债务债权，资金的安全性相当高。

(3) 同时，新世纪对经销商和供应商管理采用会员制，经销商和供应商交纳会费和押金，新世纪公司按银行年贷款利息支付利息。骨干经销商和骨干供应商均持有新世纪公司股份（内部员工股），参与年终分红。采用会员制的管理方式，加强了公司与经销商、供应商的利益关系。但与此同时，新世纪公司初期的高层管理人员又持有供应商的股份，参股关系如图 1-3 所示，这种错综复杂的股权关系势必造成内部腐败和假货、水货

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