



学校编码: 10384

学号: 17920061151417

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

# 廈門大學

## 碩士學位論文

### 價值鏈信息化對企業競爭優勢影響分析： 一個基於翔鷺石化的案例研究

The Influence of Value Chain Informationization on the  
Competitive Advantage: A Case Study on the XiangLu  
Petrochemicals Co. Ltd

蔡金塔

指導教師姓名: 郭霖 副教授

專業名稱: 工商管理 (MBA)

論文提交時間: 2009 年 4 月

論文答辯日期: 2009 年 月

學位授予日期: 年 月

答辯委員會主席 \_\_\_\_\_

評閱人 \_\_\_\_\_

2009 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

随着竞争在全球范围内的越演越烈，如何保持自己的竞争优势已经成为企业竞争成败的关键所在。以低成本为竞争优势的中国制造业，面临的竞争局面更加惨烈。每个企业都在想方设法降低自己的成本，以期让自己在市场竞争中占据有利位置。对许多企业而言，企业信息化是一条重要途径，但企业如何有效通过信息化从而提升自己在竞争中的优势地位是一个挑战。本文以竞争优势和价值链理论为基础，从价值链和信息化的角度出发，通过对翔鹭石化股份有限公司的价值链信息化进行研究分析，探讨其如何通过将信息化运用到生产、销售、采购、管理、服务、决策等各个环节，使得工作流程实现标准化、透明化，从而提高工作效率，降低生产运营成本。研究结果显示，通过价值链信息化，企业的物流、资金流、信息流得到了有效的整合，提高了物流的控制水平，减少了资金占用；提高了资金的利用效率，减低了财务费用；实时高效地提供相关的决策信息，提高了企业的控制能力；优化并固化了工作流程，提高了工作效率，有效地降低了企业的运营成本，提高了企业的竞争力。本文的研究在一定程度上在能为中国制造企业如何信息化提供一些借鉴意义。

**关键词：**竞争优势；价值链；信息化

## Abstract

With the competition in the increasingly global scale, how to maintain their competitive advantage has become the key to success or failure. The Chinese manufacturing enterprise base of low-cost competitive advantage is facing the more tragic competitive situation. Every enterprise is trying to reduce their own costs, in order to occupy a favorable position in the market. Rapid development of information technology and applications for the enterprise has brought a revolutionary change. Through the use of information technology to production, sales, procurement, management, services, decision-making and so on, standardize and transparent the work procedure, improve work efficiency, reduce production operating costs. This article from the view of value chain and informationization, systematically introduce the theory of the competitive advantage and value chain analysis; through Xianglu Petrochemicals Co., Ltd carrying out the value chain informationization, interpret how value chain activities Change and influence its competitive advantage after value chain informationization. The results of this study showed that, through the value chain informationization, enterprise logistics, capital flow, information flow to be an effective integration, improve the logistics of control levels, reduce capital occupying; improve the efficiency of the use of funds to reduce the financial cost; real-time and efficiently provide the relevant information to making decision, improve the control of the enterprise; Optimize and solidify the work procedure, improve work efficiency, effectively reduce the operating costs of enterprise, enhance the enterprise competitiveness. This study extently provides some references for Chinese manufacturing company to informationize its value chain.

**Key Word: Competitive Advantage; Value Chain; Informationization**

第一章 前言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容和研究方法	2
第三节 论文结构	2
第二章 文献综述	4
第一节 竞争优势与竞争战略	4
第二节 价值链	8
第三节 价值链信息化	12
第四节 小结	16
第三章 翔鹭石化股份有限公司信息化简介	18
第一节 翔鹭石化股份有限公司简介	18
第二节 翔鹭石化股份有限公司价值链	20
第三节 翔鹭石化股份有限公司的价值链信息化历程	24
第四章 价值链信息化对企业竞争优势的影响	31
第一节 翔鹭石化股份有限公司竞争优势	31
第二节 价值链基本活动信息化对竞争优势的影响	33
第三节 价值链辅助活动的信息化对竞争优势的影响	39
第四节 小结	43
第五章 结论	46
第一节 主要结论	46
第二节 研究存在的不足	47
参考文献	49
致谢	50

## Contents

<b>Chapter 1 Preface</b> .....	<b>1</b>
Section 1 Research background .....	1
Section 2 Research content and method .....	2
Section 3 Thesis structure .....	2
<b>Chapter 2 Literature Review</b> .....	<b>4</b>
Section 1 Competitive advantage and competitive strategy .....	4
Section 2 Value chain.....	8
Section 3 Value chain informationization.....	12
Section 4 Brief summary .....	16
<b>Chapter 3 XLP brief introduction</b> .....	<b>18</b>
Section 1 XLP brief introduction .....	18
Section 2 XLP value chain .....	20
Section 3 Road of XLP value chain informationization .....	24
<b>Chapter 4 Influence of value chain informationization on the     competitive advantage</b> .....	<b>31</b>
Section 1 XLP competitive advantage.....	31
Section 2 Basic activity analysis.....	33
Section 3 Assistant activity analysis .....	39
Section 4 Brief summary .....	43
<b>Chapter 5 Summary</b> .....	<b>46</b>
Section 1 Main conclusion.....	46
Section 2 Areas for further research .....	47
<b>Reference</b> .....	<b>49</b>
<b>Thanks</b> .....	<b>50</b>

## 第一章 前言

### 第一节 研究背景

随着世界经济的飞速发展、科学技术的突飞猛进，经济全球化格局已逐步形成，市场竞争形势发生了巨大变化，企业之间的竞争越来越激烈。中国作为世界上最大的制造业基地，已经不再只是简单代理加工，而是逐渐发展生产自主品牌，“中国制造”已经慢慢摆脱廉价低质的代名词。中国通过改革开放，更加主动地参与到全球分工，在北京、上海、深圳等高新技术产业区形成了一些功能强大的新产业。虽然中国大多数产业还是属于劳动密集的低端产业，但不可否认中国产业走出低端、跨入中端、挤进高端产业的过程将是二十一世纪中国经济崛起的过程。

二十一世纪是信息化高速发展的时代，信息技术在企业的经营活动中扮演着越来越重要的角色，企业信息化运用到了生产、销售、管理、决策等各个环节。一个企业如何没有信息化，很难想象它能够在激烈的市场竞争中取得竞争优势。企业必须在最快的时间内根据尽可能充分的数据事实做出科学的经营决策，才能在激烈的市场竞争中不被淘汰，信息化成为了新经济时代企业生存的关键因素。

那么，信息化对企业的经营活动是如何产生影响的？企业通过信息化得到了什么好处？企业通过信息化对原有的竞争优势有什么影响？这些都是企业在进行信息化的时候必须考虑的问题。价值链理论为这些问题提供了一种有效的分析方法。

翔鹭石化股份有限公司（以下简称翔鹭石化）是国务院批准成立的外资大型石化企业，注册资本33.4亿人民币，占地面积52.13公顷，坐落在厦门市海沧南部工业区，一期项目于2000年10月奠基，2002年10月完工投产，设计年产90万吨精对二甲苯酸（简称PTA），后经过扩产改造，最高产能达到165吨/年，是世界上单线产能最大的PTA生产企业。翔鹭石化对信息化的建设非常重视，从



基础的计算机网络建设，到生产自动化系统的建立，以及ERP系统和OA系统的上线，都是在公司领导的高度重视下，通过公司员工和供应商的配合和不懈努力才得以顺利实施的，整个信息化的历程主要是围绕价值链信息化进行的。本文通过分析价值链信息化对其竞争优势的影响，总结其成功与不足之处，为其他企业的信息化提供借鉴。

## 第二节 研究内容和研究方法

本文以翔鹭石化为研究实例，应用价值链分析方法，对价值链信息化影响公司的竞争优势进行分析。通过对翔鹭石化价值链信息化的历程的研究，采用对比分析的方法，对价值链各个活动在信息化前后流程的改变、工作效率的提高、成本的降低等方面进行分析，总结价值链信息化为企业带来竞争优势（成本领先）的有利作用。

本文研究方法主要采用案例研究法和对比分析法。案例研究法是哈佛大学法学院创造的，它是一种特殊的定性研究方法，通过对典型性的具体事件细致和广泛的观察，从而总结出内在规律或者提出假想。案例研究方法适用于解决“怎么样、为什么”的研究问题，通常按时间顺序追溯相关关联的各事件，并找出它们之间的相互关系，而不仅仅研究它们出现的频率和范围。

对比分析法也称比较分析法，是把客观事物加以比较，以达到认识事物的本质和规律并做出正确的评价。对比分析法通常是把两个相互联系的指标数据进行比较，从数量上展示和说明研究对象规模的大小，水平的高低，速度的快慢，以及各种关系是否协调。在对比分析中，选择合适的对比标准是十分关键的步骤，选择的合适，才能做出客观的评价，选择不合适，评价可能得出错误的结论。

## 第三节 论文结构

本文以翔鹭石化为研究对象入手，分析其价值链活动在信息化的过程中改

善及对竞争优势的影响。全文总分为五章，第一章为前言，主要介绍论文研究的背景、内容和方法。第二章为文献综述部分，主要介绍竞争优势、价值链、信息化等概念理论。竞争优势部分阐述竞争优势的由来，不同学派对竞争优势的定义和解释，两种基本竞争优势形式——低成本和差异化的优缺点，竞争优势的生命周期等。价值链部分介绍价值链的定义、由来，价值链模型及其分析方法的作用。信息化部分介绍了信息化、价值链信息化的定义，价值链信息化对传统价值链的影响等。第三章为介绍翔鹭石化的价值链信息化历程。第一节简单介绍翔鹭石化的发展历程；第二节介绍翔鹭石化的价值链，简单分析价值链的基本活动和辅助活动；第三节对其价值链信息化的历程，从网络建设、自动化系统、ERP系统、OA系统等方面进行详细的介绍。第四章为本文的重点，应用价值链模型，采用对比分析方法，通过对价值链主要活动中的生产活动、后勤（库存管理）、销售和辅助活动中的财务管理、采购管理、人力资源管理活动在信息化前后对竞争优势的影响进行一一分析，包括流程的改善、工作效率的提高、费用的节约、成本的降低等方面。第五章为总结部分。主要归纳本文研究得到的结论以及存在的不足。

## 第二章 文献综述

### 第一节 竞争优势与竞争战略

#### 一、竞争优势的定义

“竞争优势”一词最早是英国经济学家张伯伦(Chamberlin)于1939年提出来的，由Hofer和Schendel(1978)最早把它引入战略管理领域。此后，对竞争优势的研究一直是战略管理研究的中心内容。

一部分学者关注竞争优势的结果。例如，波特(1985)竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱，而超额价值产生于以低于竞争对手的价格提供同等效益，或者提供独特效益补偿高价而有余。余光胜(2002)也认为竞争优势是指企业在与竞争对手的竞争中所表现出来的一种优势，依赖于这种优势，企业可以获得超过该行业正常收益率的回报。贝赞可(1999)等人在《公司战略经济学》一书中指出，当公司的表现超出该行业平均水平，就认为它获得了竞争优势。

另一部分学者关注竞争优势的来源。例如，Hofer 和Schendel(1978)把竞争优势定义为：企业通过对其资源的调配而获得相对其竞争对手的独特性市场位势。巴尼(1991)则认为企业在执行一种创造价值的战略，而同时其他现有竞争者或潜在竞争者却不能执行或模仿这种战略优势时，就说这个企业具有了竞争优势，能够促成潜在竞争优势的资源必须具有价值性、稀缺性、不可模仿性和不可替代性。

还有一部分学者同时关注竞争优势的来源和结果。例如，皮尔斯等人把竞争优势定义为：能使企业在行业中抓住机遇，克服困难，从而获得竞争优势，进一步获得超额利润的能力、资源、关系及决策。这一概念有两层含义：其一，竞争优势的结果是出众的业绩，即超额利润；其二，竞争优势来源于企业在行业中抓住机遇、克服困难的能力、资源、关系及决策。因此，皮尔斯等人的概念把内生论与外生论的概念整合在一起，也就是说，既考虑了竞争优势的原因

(企业资源)又研究了竞争优势的结果(超额利润)。

从以上可以看出,虽然不同的学者对竞争优势有不同的解释,但归根到底,竞争优势的经济学实质是企业比竞争对手为消费者创造更多的消费者剩余,同时又比竞争对手获得更多的生产者剩余。

## 二、竞争优势的基本形式

企业可以拥有多种竞争优势形式,如价格优势、质量优势、技术优势等,但这些优势最终必将反映在产品或服务的成本和特征上,主要表现为成本领先和差异化两种基本形式的优势。

### 1、成本优势

成本优势是指一个企业生产同种产品或提供相同服务的总成本在该产业中处于相对较低水平。追求成本优势的企业必须寻找和探索成本优势的一切来源,尽管质量、服务等其他方面也很重要,但贯穿整个战略的思想是成本领先于竞争对手。这里的成本是指总成本,不仅是直接生产成本,还包括各种间接成本。成本领先的企业有以下优点。

第一,可以与现有竞争对手形成抗衡。成本领先企业能以更低的成本提供与竞争对手相同或更多的顾客价值,或以更低的成本提供比竞争对手更少的顾客价值,但是利润更高。

第二,成本领先可以形成进入障碍,抵御潜在进入者的进入威胁。成本领先企业能以更低的价格为顾客提供产品或服务,如果潜在进入者能以比现有企业更低的价格提供给顾客产品或服务,那么它的总成本就应比现有企业更低,才能进入该行业,并可获得后发优势,但是这种情况几乎不可能发生,因为这要求潜在加入者具有更大的规模、有更好的管理等降低成本的方法和途径。

第三,可以降低购买者讨价还价的能力。成本领先企业能以比竞争对手更低的价格提供相同的产品或服务,购买者如果要以更低的成本获得相同的价值,就必然接受成本领先企业的产品,而放弃价格更高的竞争对手的产品。因此成本领先企业与购买者讨价还价时就有更大的主动权。

第四,成本领先可以抵御替代品的压力。替代品能否替代本企业的产品,要看替代品的性价比与本企业产品的性价比谁高谁低,性价比高的产品将取代

性价比较低的产品。成本领先企业通过降低价格来提高现有产品的性价比，因此，可以抵御替代品的威胁。

成本领先能给企业带来竞争优势，但是也可能使企业面临一定的风险。波特把成本领先风险称为成本领先陷阱，并认为许多企业不能从战略高度充分理解它们的成本行为。成本领先的主要风险有以下三个方面：

一是技术进步会使成本领先优势不复存在。技术进步能使竞争对手以更低价提供比原有成本领先企业更好的产品，使原有技术创造的成本领先优势不再是优势，可能成为一种劣势。如果企业要引进新技术，就必须要把原有技术淘汰，那么对原有技术的投入就将成为沉没成本，但是引进新技术的成本还是与竞争对手相同，且增加了淘汰原有技术的成本，这将使企业不再有成本优势。

二是竞争对手能通过模仿获得企业通过投入大量资金才获得的成本领先能力。如果竞争对手能够模仿企业的成本领先能力，那么企业的成本领先优势将成为成本劣势，因为竞争对手只用极小的成本就能模仿企业花费大量人、财、物才能获得的低成本能力，同时还减少了时间和不确定性风险。

三是顾客需求从注重价格转向注重产品差异化，使企业原有成本领先优势变为劣势。成本领先企业一定会追求规模经济，那么就要求产量很大，从而要求所有零部件都是标准化的，这就必然造成产品的标准化，而使产品缺少差异性。

## 2、差异化优势

差异化是指企业向顾客提供独特的产品或服务，这种独特的产品或服务能给企业带来竞争优势。如果企业产品或服务的溢价超过因追求独特性所增加的成本，那么拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。无论企业认为产品或服务的差异性有多么大，最终都要体现在顾客对产品或服务差异程度的感觉和评价上。产品或服务的差异性能为企业赢得顾客忠诚，使企业在相同的价格条件下销售更多的产品或服务，或以更高的价格销售较少的产品或服务，同时能够获得更多的收益。差异化产品或服务同时要使顾客从产品或服务的差异化中获得的利益超过他们为此而付出的总成本，也就是说，为顾客提供更多的让渡价值，从而使该企业具有差异化优势。

企业通过差异化可以建立起稳固的市场地位，从而获得高于行业平均水平的收益。差异化的好处主要表现在以下三个方面：

首先，差异化可以抵御竞争对手的竞争。差异化企业能以更高的性价比给顾客提供独特的产品或服务，如果竞争对手要想战胜差异化企业，就一定要有比差异化企业为顾客提供更高性价比的产品或服务，另外差异化企业的产品或服务的顾客群是不同的，这本身就不形成竞争。

其次，差异化形成了进入障碍。如果竞争对手要进入差异化企业的经营领域，要么能提供更高性价比的产品或服务，要么比差异化企业提供更有特色的产品或服务。

最后，增强与购买者和供应商讨价还价的能力。差异化企业为顾客提供的产品或服务，其它企业一般无法提供，或者提供的性价比太低，而无利可图。差异化企业的竞争对手相对较少，对于购买者和供应商而言，选择的范围也就较小，因此，购买者和供应商通常处于相对被动的地位。

虽然差异化能给企业带来竞争优势，但也存在一定的风险。主要表现在以下两个方面：

其一，实行差异化的企业，生产成本可能较高。企业要追求差异化，就必然在设计、研究等方面加大投资，这必然增加企业的费用。如果追求差异化所支出的成本无法从为顾客提供更高价值的产品或服务的价格中得到弥补的话，企业实行的差异化不仅不能给企业带来竞争优势，反而会变成企业的一种劣势。

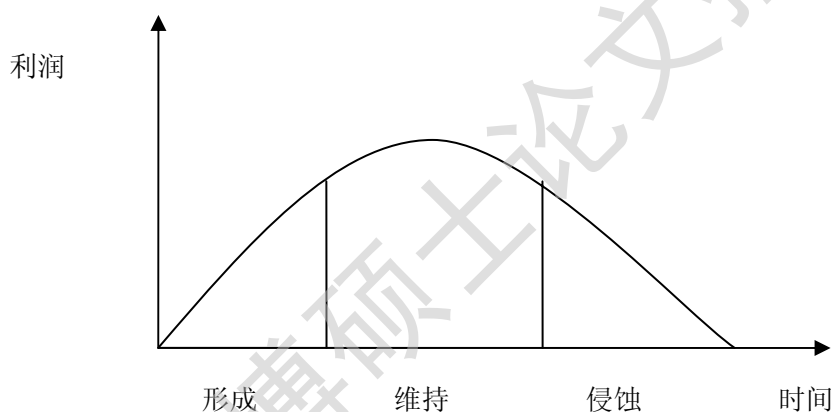
其二，差异化产品的优点很可能被竞争对手模仿，从而削弱产品差异化优势。企业通过投入大量人、财、物才能获得的差异化，如果很容易被竞争对手模仿，将会使企业处于很不利的地位，因为竞争对手能以极低的成本模仿企业的差异化，就能以更低的价格提供相同价值的产品或服务，这将夺走企业的顾客，使企业的竞争优势不复存在。

### 三、竞争优势的生命周期

戴维·贝赞可等人（1999）认为与生物的生命一样，竞争优势也存在从形成到维持再到消亡的生命周期过程。图1描述了企业竞争优势的生命周期曲线，该曲线显示了不同生命周期阶段的特征和影响因素。

企业某一具体竞争优势通常与企业生命周期和产品生命周期一样具有生命周期性，都会经历形成、维持和侵蚀三个阶段。当优势不断发展时，经济利润就不断增长，然而当优势维持时经济利润保持不变，此阶段是经济利润最大时期，最后优势会由于各种原因而逐渐被侵蚀掉，经济利润也慢慢下降到变为零或为负。因此，竞争优势的拥有者只能在竞争优势被完全侵蚀之前获得超额利润。生命周期曲线反映了竞争优势与企业利润的关系：当竞争优势处于形成阶段，企业利润逐步增长；当竞争优势处于维持阶段，企业利润基本保持不变，但此时处于顶峰；当竞争优势逐渐被侵蚀时，企业利润也随之下降。

图 1：企业竞争优势生命周期



资料来源：戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫、马克·尚利著，武亚军译，公司战略经济学，北京大学出版社，1999，485页。

## 第二节 价值链

### 一、价值链概念

理论上“价值链”这一概念，是哈佛大学商学院教授迈克尔·波特于1985年提出的。波特认为，“每一个企业都是在设计、生产、销售、发送和辅助其产品的过程中进行种种活动的集合体。所有这些活动可以用一个价值链来表明。”<sup>1</sup>企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动两类，基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；

<sup>1</sup> 资料来源：(美)迈克尔·波特著，陈小悦译，《竞争优势》[M]，北京：华夏出版社，1997

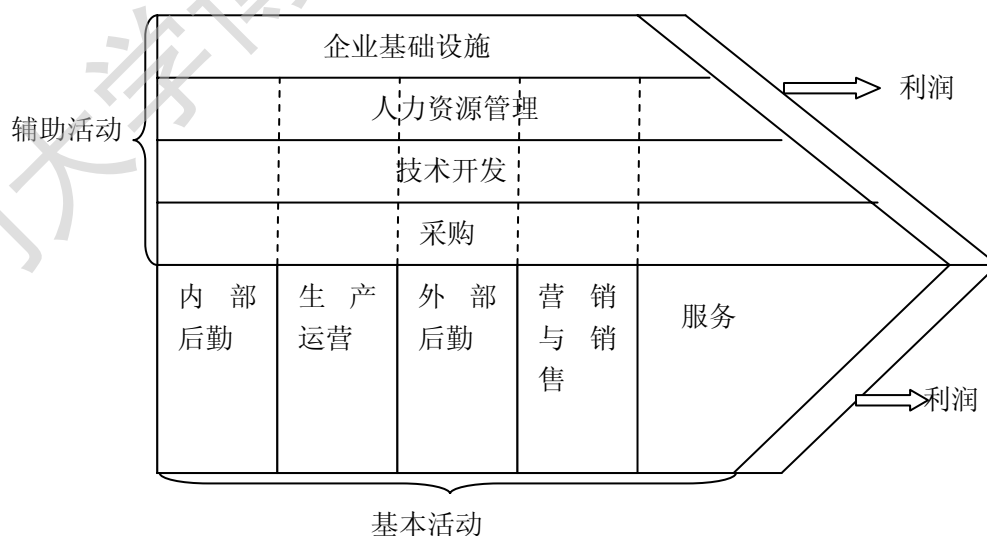
而辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等(参见图2)。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动,构成了一个创造价值的动态过程,即价值链。

价值链列示了总价值、并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上和技术上的界限分明的各项活动,这些活动是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。

波特认为,价值活动可分为两大类:基本活动和支持性活动。基本活动是涉及产品的物质创造及其销售、转移买方和售后服务的各种活动。支持性活动是辅助基本活动,并通过提供采购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能支持基本活动。

基本活动是企业价值活动中最主要和最明显的,而辅助活动也是必不可少的,因为每一项价值活动都使用外购投入、人力资源和某种形式的技术来发挥其功能。图2中的虚线就是反映基本活动与辅助活动之间的相互联系以及共同支持整个价值链。

图 2: 价值链模



资料来源: (美)迈克尔·波特著, 陈小悦译. 《竞争优势》[M]. 北京: 华夏出版社, 1997 年



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