

学校编码：10384

分类号___密级___

学号：X200315034

UDC_____

学 位 论 文

CATICXM 公司船舶业务发展战略研究 **A Study on the Development Strategy of** **Shipbuilding Business for CATICXM Company**

黄 光

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（EMBA）

论文提交时间：2005 年 11 月

论文答辩时间：2005 年月

学位授予单位：厦门大学

学位授予日期：2005 年月

答辩委员会主席：

评 阅 人：

2005 年 11 月

兹声明呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中引用、参考的其他个人或集体的研究成果、数据、图表、文献，均在文中以明确的方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签字）：

年 月 日

论文摘要

船舶工业是国民经济中的重要领域，为国防在海上筑起“长城”而提供装备，是国家、地区间经济交往重要的海洋装备工业，因产业关联度高而带动上下游产业的发展，受到各国政府的重视和支持。新中国成立后，经过几代人的努力，中国的船舶工业取得了长足的发展，占据世界造船14.2%的市场份额，连续10年排名世界第三，位居日本、韩国之后，欧盟之前。从上世纪90年代开始，中国造船走向世界，目前70%的船舶出口，是中国外贸出口依存度最高的产业之一。期间的发展凝集着外贸公司不可替代的作用，经营船舶出口的外贸公司与船舶工业一起度过了艰难的经济困难期。从2002年开始中国造船迎来了新的机遇和挑战。从事船舶出口业务的外贸公司如何面对新的机遇和挑战期，避害趋利，特别是随着国家改革的进一步深入和中国加入世贸后外贸公司所有的政策优势几乎消失时，从事船舶贸易的外贸公司如何取得可持续的发展，是摆在面前的战略课题。

中国航空技术进出口厦门公司（以下简称CATICXM公司）是中国航空技术进出口总公司（以下简称中航技总公司）全资子公司，成立于1981年，注册资本5000万元人民币，经营进出口贸易、实业投资、房地产开发和对内贸易，2004年进出口额为2亿多美元，进入中国外贸进出口企业500强，厦门进出口企业中位列前茅。

本文在分析论文课题的背景和由来的基础上，提出论文研究的方法和目的，及其研究意义。第一章介绍了CATICXM公司的基本情况，在分析国内船舶行业的几个案例基础上提出了其船舶业务所面临的问题。第二章针对影响CATICXM公司船舶业务发展的外部环境进行分析，概括了中国船舶工业的现状，分析了目前世界和中国的船舶市场现状和趋势，用迈克尔·波特的“五力”模型研究了中国船舶工业的竞争结构，在对中国船舶制造企业进行分类的基础上，研究了中国船舶企业的特征和中国船舶出口的外贸特征。第三章针对影响CATICXM公司船舶业务的内部环境进行了

分析，剖析了船舶业务发展的内部资源状况，从运作模式布局上总结了船舶业务情况、市场份额和地理分布。在分析 CATICXM 公司船舶业务发展的内外环境后，第四章对船舶业务的发展战略进行了研究，从产业价值链和价值缺陷入手，寻找船舶业务的价值和价值缺陷所在，借助 SWOT 分析工具，研究了船舶业务的优劣势及面对的机遇和挑战，提出了其船舶业务发展的 SO 战略、ST 战略、WO 战略和 WT 战略，以辨认和确定竞争力为切入，研究了船舶业务发展的成本领先战略、差异化战略和聚集战略。第五章就 CATICXM 公司船舶业务发展如何实施战略意图进行了研究，在总结船舶业务发展的介观商务模式基础上，提出了量化船舶业务的竞争力指标，概况了船舶业务的价值主张、价值主张的内容和价值主张的提交，从商务模式的价值支撑体系创新方法着手研究了船舶业务发展应采取的战略措施。

通过 CATICXM 公司船舶业务发展的内外环境分析，用企业战略管理理论和介观商务模式理论联系 CATICXM 公司船舶业务的实际，笔者认为，不断研究和跟踪船舶市场的变化情况，预测船舶市场的趋势，是为公司船舶业务的发展提供战略规划的基础；以包括海洋浮式结构物在内的海洋工程船为产品定位，发挥公司的品牌作用，构架银行与船厂间的融资平台，以第二类型（中小型）船厂为服务对象，优质增值服务，是解决公司的发展瓶颈；优化公司的资源配置，加强 CATICXM 公司船舶业务价值支撑体系的科学性和业务流程再造，与船厂建立战略性合作伙伴，是 CATICXM 公司船舶业务战略性、可持续性发展的途径。

关键词：船舶业务；发展战略；研究

ABSTRACT

Shipbuilding industry occupies a vital position in the national economy; in the field of naval shipbuilding which plays a positive role offering outfit and equipment to form "the Great Wall" of national defense at sea, and in the economic area which it offers merchant shipbuilding and marine equipment that form important associations among countries and economic regions. The high level of shipbuilding's industrial correlation drives broad development of upstream and downstream industries, thus receives great attention and support from the government.

Since the establishment of the Peoples Republic of China, the country with sustained effort of few generations undergoes rapid growth of modern shipbuilding industrial system. China carves out 14.2% share of world shipbuilding market; China's shipbuilding capacity exceeded Germany's for the first time in 1995 and since then, maintains its rank as the 3rd in world shipbuilding industry after Japan and Korea. From the 90's of last century when China shipbuilding explored the international market and up till now, exported vessels account for more than 70 percent of the country's total output. Shipbuilding remains one of the industries with highest foreign trade dependency in China. During this course of development, trading companies stood in with their non-fungible roles customized all procedurals related to exportations; worked hand in hand with shipbuilders to get over such period of economic difficulty. As year 2002 progressed, China shipbuilding head towards the development of the new market opportunities and challenges. How could these trading companies seek to establish circumstances under which they have to qualify themselves with distinctive competences and capabilities to preclude threats and take the greatest possible advantage of opportunities available, how could they survive through times of losing their

preferred-policy positions taken off due to the reformations of national policy and since China entered into WTO, and how to maintain continual evolvement in business of vessel exportations are topics of obvious strategic importance to these trading companies.

China National Aero-Technology Import and Export Xiamen Corporation (hereinafter referred as CATICXM) is a wholly owned subsidiary of China National Aero-Technology Import and Export Corporation (CATIC-HQ), CATICXM was established in 1981 with registered capital of RMB50million, its scope of business includes international trading, industrial investment, real estate & property management, domestic merchandise trading etc, the company's turnover exceeded USD 200million in year 2004, it has been listed among the 500 largest import and export firms in China and among top of the list of largest import and export firms in Xiamen.

This research paper provides insight on the background and evolution of its research topics; analyzed on such basis and put forward research method developed, the research objective and significance of those research topics.

The first chapter introduces fundamental information of CATICXM, by examining in detail the few major incidents in the historical record of China shipbuilding it draws on adverse events that may occur during the course of operation.

The second chapter is concerned with analysis of external factors that influence the evolution of CATICXM's shipbuilding business, provides a broad overview of the China shipbuilding industry including the present situation of Chinese shipbuilders, world's current and future demand/supply situation and status of the China shipbuilding industry in long-term perspective. Studies on competitive structure of China shipbuilding were conducted by applying the Michael Porter's "Five Forces" Model. A classification review of Chinese shipbuilders was adopted which it offers data that support the characteristic studies on both the Chinese shipbuilders and the

trading companies that involve in exportations of Chinese-made vessels.

The third chapter is concerned with analysis of internal factors that influence the evolution of CATICXM's shipbuilding business; have the company's internal resources thoroughly dissected, and seek to explain its practicing operating framework insofar attributable to the business outcome, market share and geographical distribution.

In due consideration of former analysis of internal and external environment of CATICXM shipbuilding business, the fourth chapter progresses with study on its development strategy; research on industrial value chain, its pitfalls, and reflective view of the shipbuilding business. In virtue of the SWOT analysis, assesses the strengths and weaknesses of shipbuilding business; align the internal situation with the external realities of opportunities and threats, put forward the "SO", "ST", "WO" and "WT" strategies and their respective influences on the evolution of shipbuilding business, to identify and ascertain the competitive advantage which further relates to the research on the Cost Optimization strategy, the Differentiation strategy and the Conglomerate strategy applicable to shipbuilding business.

The fifth chapter outlined the studies on the strategy implementation throughout evolution of CATICXM shipbuilding businesses; on the basis of the existing strategic-interactive operating framework it describes the competition index of shipbuilding business focuses on quantitative measures; generalized value proposition of shipbuilding business, identify contents forming the value proposition and its submission to solidify value support system of the operating framework, while simultaneously work on innovative research on strategic measures applicable to shipbuilding business.

In summary, results of research on internal and external environment in the evolution of CATICXM shipbuilding business can be deployed within the context of an overarching strategy combining corporate theories of strategic-management and strategic-interaction, affirmed the shipbuilding

business transactions in reality. The writer alleges that ongoing efforts to observe, analyze and empirically make prediction of the world shipbuilding market performances/ trends are the focal points for implementation of strategic planning in shipbuilding business. Among the adopted methodologies contributing to strategical and continuous evolvement of CATICXM shipbuilding business are, capitalization on niche market products with emphasis on offshore service vessels and marine offshore floating units; being recognized of its performances and credit standings which translates to its ability fostering financing platform between the bankers and shipyards, emphasis on qualified second level (small and medium) shipyards which it fitted well with its role overcoming obstacle to trade arise from reputational and informational asymmetries; to provide value-added, high quality services which such resultant would remove the company's bottlenecks of evolution; work towards optimization of companies resources' allocation, strengthen the value support internalization system of CATICXM shipbuilding business to attain scientificity and inherent reformability of the system, lastly, the commitment to enter into strategic partnerships with selective qualified shipyards.

Keywords: Research; development strategy; Shipbuilding business

目 录

| | |
|----------------------------------|----|
| 前言..... | 1 |
| 第一章 CATICXM 公司概况..... | 4 |
| 第一节 CATICXM 公司基本情况..... | 4 |
| 第二节 CATIXCM 公司船舶业务所面临的问题..... | 9 |
| 第二章 CATICXM 公司船舶业务发展的外部环境分析..... | 13 |
| 第一节 中国船舶工业现状..... | 13 |
| 第二节 船舶市场分析..... | 16 |
| 第三节 船舶工业竞争结构分析..... | 23 |
| 第四节 船舶制造企业分类及其特征..... | 25 |
| 第五节 船舶出口外贸特征..... | 27 |
| 第三章 CATICXM 公司船舶业务发展的内部环境分析..... | 28 |
| 第一节 CATICXM 公司内部资源状况分析..... | 28 |
| 第二节 CATICXM 公司船舶业务布局分析..... | 30 |
| 第四章 CATICXM 公司船舶业务发展战略..... | 34 |
| 第一节 产业价值链分析..... | 34 |
| 第二节 CATICXM 公司船舶业务的 SWOT 分析..... | 39 |
| 第三节 CATICXM 公司船舶业务竞争战略选择..... | 49 |
| 第五章 CATICXM 公司船舶业务发展战略实施措施..... | 54 |
| 第一节 CATICXM 公司船舶业务发展的介观商务模式..... | 54 |
| 第二节 CATICXM 公司船舶业务的价值主张..... | 56 |
| 第三节 CATICXM 公司船舶业务价值支撑创新之一..... | 57 |
| 第四节 CATICXM 公司船舶业务价值支撑创新之二..... | 58 |
| 第六章 CATICXM 公司船舶业务发展战略研究结论..... | 65 |
| 参考文献..... | 67 |
| 后记..... | 69 |

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

一、论文研究课题的背景和由来

CATICXM 公司成立于 1981 年，是中航技总公司的全资子公司。CATICXM 公司的经营范围涉及进出口贸易、实业投资和地产业投资管理，注册资金为 5000 万元，总资产达 4.8 亿元。经过 20 多年的发展，特别是充分利用厦门特区的优势和背靠中国航空工业的坚强后盾，CATICXM 公司已拥有 183 员工，其中在职人员 90 人，退休或内退人员 93 人，成为国营大型综合性外贸公司，形成了进出口贸易、投资实业、房地产开发的多元产业格局。进出口贸易是 CATICXM 公司的主业，24 年来累计进出口额近 13 亿美元，自 2002 年开始连续 3 年进出口总额超过 1 亿美元，形成出口产品集约化发展的格局。2004 年，CATICXM 公司实现进出口额 2 亿多美元，利润 567 万元，形成规模出口（100 万美元以上）的产品类别有船舶、包袋、帐篷及户外用品、汽车及摩托车零配件、薄页纸、低压电器、铁木家具、运动鞋、圣诞饰品、树脂制品、石制品等十一大类，形成规模进口（100 万美元）的产品类别有船用设备、医疗器械、纸浆等三大类。

虽然 CATICXM 公司的进出口规模在厦门市所有进出口企业中连续三年榜上有名，但是考虑到如下经营环境的变化，使得经营空间越来越小就成了摆在 CATICXM 公司面前的问题：

1、平台环境发生了实质性变化

国家外贸进出口政策从审批制改为备案制；国家给予国营外贸公司的各项优惠政策逐步取消；加入 WTO 后，外贸经营将最终向国外完全开放；信息技术已应用到外贸进出口过程的每个环节。

2、顶板环境日趋下压企业的经营空间

如上平台环境的变化导致外贸行业进入门槛降低，涌出了一大批从事外贸的新企业，包括中小企业和私人外贸公司，竞争日趋激烈。

3、客户环境不稳定因素增加

信息网络技术的应用以及国内外展览经济的发展,使客户更易获得与外贸公司对称的信息,在竞争激烈的环境下,客户的忠诚度不断受到威胁,客户的侃价能力不断提高,外贸公司经营的产品周期越来越短。

4、伙伴环境的稳定难度加大

平台环境、顶板环境和客户环境的变化冲击伙伴环境的稳定。外贸公司原有的代理伙伴关系不断松动。客户与伙伴间距离不断被拉近,“跑单”现象频繁发生。

5、内部环境的核心价值不断流失

由于国营外贸公司固有的体制问题,特别是重经营规模轻经营质量,出现了内部“自挖墙脚”现象。业务员通过对外贸公司资源的消耗,将外贸公司的资源转成了业务员自身的资源(如销售渠道资源、产品采购资源等),外公司的资源随着业务员的流失而流失。

上述经营环境空间压缩的最终结果是 CATICXM 公司的业务赢利水平低,不良业务沉积侵蚀了 CATICXM 公司的资产和阻碍了 CATICXM 公司的发展。

船舶进出口业务是 CATICXM 公司的核心业务,也是优质业务,其进出口量和利润额占据了 CATICXM 公司进出口额的 50% 以上,对 CATICXM 公司的发展举足轻重。如何组织和经营船舶业务,使 CATICXM 公司在经营空间不断压缩的环境下实现可持续发展是摆在 CATICXM 公司面前的战略性课题。

二、论文研究的方法和目的

笔者面对着 CATICXM 公司存在的问题,试图运用在厦门大学 EMBA 班所学的知识,特别是企业战略管理理论⁽¹⁾和介观商务模式创新理论⁽²⁾,结合多年的工作经验,特别是在船舶业务领域的工作经验,提升工作中的思索,对 CATICXM 公司的船舶业务的内部环境和外部环境进行深入地研究,以期对 CATICXM 公司船舶业务的发展提出战略性规划,找出撑开 CATICXM 公司的介观商务模式的空间,使 CATICXM 公司的船舶业务发

展乃至整个 CATICXM 公司的发展具有可持续性和科学性。

三、论文研究的指导意义

从理论上理清了 CATICXM 公司船舶业务的思路，结合实际梳理了 CATICXM 公司船舶业务发展的过程，阐明了 CATICXM 公司船舶业务发展战略的构思和形成过程，解决了 CATICXM 公司船舶业务发展战略的内外部和谐因素，从而为 CATICXM 公司的船舶业务发展的战略规划、战术实施和业务操作提供指导。

笔者也是 CATICXM 公司船舶业务经营团队的一员，将本文研究的成果呈现给成员们共享，将有助于整体上提高团队每个成员对 CATICXM 公司船舶业务长远发展的认知度和认同度，更重要的是向每位成员展示发现问题、分析问题、解决问题的方法，利于提高 CATICXM 公司船舶业务发展的核心价值所在。

第一章 CATICXM 公司概况

第一节 CATICXM 公司基本情况

一、公司简介

CATICXM 成立于 1981 年，注册资本 5000 万，在职员工 90 人，2003 年底总资产达到 4.8 亿元人民币，是中航技总公司的全资子公司。中航技总公司是以实力雄厚的中国航空工业为后盾的，业务涉及工业、贸易、房地产、工程承包、金融、租赁等多种行业的综合性跨国集团公司，截止 2004 年底，累计进出口总额为 209 亿美元，在全国进出口额最大的 500 家企业中位居前 20 位，在国内有 10 个子公司，7 个专业公司，在 30 个国家和地区有 60 多个代表处和分公司，与世界上 100 多个国家和地区建立了贸易和合作关系，资产规模达 194 亿人民币。1996 年以后，中航技总公司进入全国 300 家重点国有企业行列。

背靠中航技总公司的实力和支持，CATICXM 公司秉承其科、工、贸为一体的发展思路，以进出口贸易和国内贸易为龙头，工厂为生产基地，科技为竞争核心，充分地利用厦门特区所赋予的政策优势，形成专业生产和专业进出口和国内贸易的经营格局。

CATICXM 公司的企业精神——自强不息，追求卓越。

CATICXM 公司的经营宗旨——服务至上、友好平等、互惠互利、专业态度、持续发展。

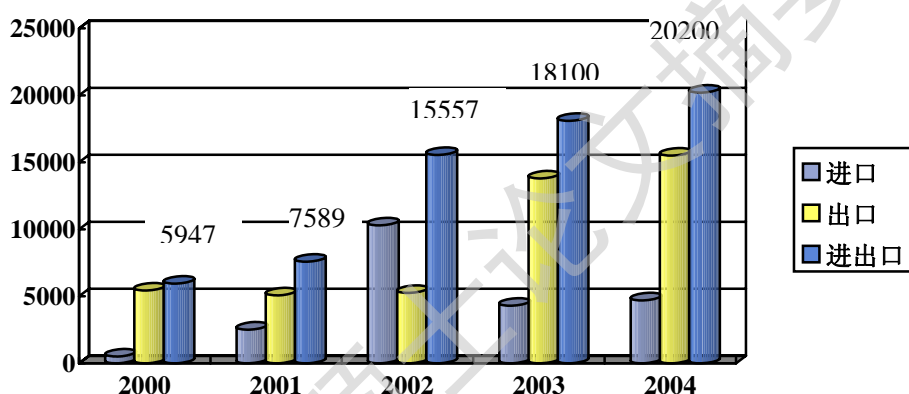
CATICXM 公司的经营准则——根据经营环境和市场变化，不断支持客户的发展壮大，通过长期的合作，利用专业的知识满足客户不同需要，为客户带来技术先进、价廉物美和优良的交货服务。

1、CATICXM 公司经营业务简况

随着改革开放的深入和对外贸易的发展，CATICXM 公司于 1994 年，1995 年连续二年出口突破 1 亿美元，连续 4 年进入中国进出口企业 500

强。随后 CATICXM 公司进入了经营调整期，于 2002 年开始走出低谷，连续 3 年进出口总额超过 1 亿美元（见图 1.1），位列厦门规模进出口企业前列，形成了以船舶进出口为核心业务，以包袋、帐篷及户外用品、汽车及摩托车零配件、薄页纸、低压电器、铁木家具、运动鞋、圣诞饰品、树脂制品、石制品等十大类具出口竞争优势的集约发展型出口产品，远销欧美、中东、南非、东南亚等地区。

图 1.1: CATICXM 公司近年进出口额 单位:万美元



资料来源: CATICXM 公司内部资料, 2004 年 12 月

在大力发展以进出口贸易为主业的同时, CATICXM 公司充分利用特区优势和发挥中航技总公司的资源优势, 抓住机遇向多元化发展, 现拥有参控股企业 8 家, 涉及铝业、塑胶、灯具、卫星定位、开路监视、空调等多种行业, 拥有标准厂房 46000 平方米, 写字楼 6700 平方米, 住宅楼 27000 平方米。

2、CATICXM 公司组织结构

CATICXM 公司的组织结构见图 1.2。各部门的职责简介如下:

经理部: 负责公司行政、后勤、文秘、文档、综合统计、固定资产管理、办公信息化建设和管理等工作。

综合管理部: 负责人力资源管理、法律事务、经营计划、投资管理、公司体制改革与发展战略研究制定、对外公共关系等工作。

审计监察室：负责公司审计、监察专项工作，参与公司重大事项的决策。

贸管部：负责进出口业务归口管理、业务信息收集分析利用、贸易政策研究、业务咨询指导、业务（产品）宣展、核销退税等工作。

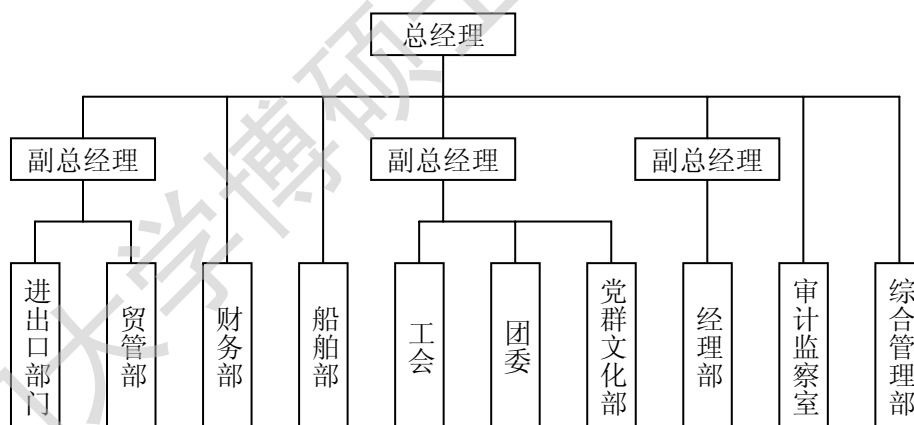
财务部：负责会计核算、财务管理、资金筹措、预算管理、税务工作。

进出口部门：负责完成或超额完成部门年度经营目标任务，执行公司业务管理规定和流程，控制经营风险，开拓国内外市场，进行业务人员的业务素质培养和团队建设，对业务人员职责行为及其他法律行为负责。

船舶部：负责船舶业务发规划、船舶业务开发、船舶业务融资策划、船舶业务日常实务操作。

党群文化部：负责党群方面的工作，职工思想政治工作，推动企业文化建设，处理党工团的日常工作。

图 1.2: CATICXM 公司组织结构



二、CATICXM 公司船舶业务经营情况

1994 年以后，虽然 CATICXM 公司连续 4 年进入中国进出口企业 500 强，但因为产品结构不科学，存在“四多四少”问题，即出口非机电产品多，机电产品少，买单产品多，自营产品少，外地产品多，本地产品少，订单数量多，结算利润少，缺少拳头产品，缺少大宗专项产品。结果是每

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