



学校编码: 10384

学号: X2005155109

分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

ANTHONE 公司竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of ANTHONE Co., Ltd.

王元桐

指导教师姓名: 吴世农 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 7 月

论文答辩日期: 2011 年 8 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2011 年 8 月

ANTHONE 公司竞争战略研究

王元桐

指导教师: 吴世农
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

论文摘要

随着我国工业化进程的加快，微电子、计算机、网络和通讯技术的飞速发展以及综合自动化程度的不断提高，目前广泛应用于工业自动化领域的智能仪表，其技术也同样在过去的二十多年里得到了迅猛的发展。厦门 ANTHONE 公司，专业生产各类温控智能仪表，是一家技术型和生产经营型相结合的高新技术企业。经过近二十年的快速发展，公司目前是国内生产温控智能调节仪表最具影响力的公司之一。面对激烈的市场竞争，如何保持并扩大市场份额，如何提升公司的创新能力，如何使公司的竞争力得到进一步加强，如何在激烈的市场竞争中取得优势，是 ANTHONE 公司面临的重要课题。本文应用相关竞争战略理论，对 ANTHONE 公司进行了竞争战略分析。

本文共分六章，第一章阐述了 ANTHONE 公司所处行业的背景情况，简单介绍了论文研究的方法和目的。在第二章中阐述了竞争战略的理论知识以及对战略分析工具的介绍。第三章介绍 ANTHONE 公司所处的行业背景、公司的经营现状，以及面临的主要问题。接下来，在第四章中对 ANTHONE 公司竞争环境进行分析，运用五力模型分析行业竞争情况。第五章中，运用 SWOT 分析 ANTHONE 公司的机会和挑战以及优势和劣势，选择适合 ANTHONE 公司的竞争战略。并结合 ANTHONE 公司的发展目标和定位，提出竞争战略实施方案。在第六章中，提出了对 ANTHONE 竞争战略研究的主要结论及不足之处。

全文分析结果表明，ANTHONE 公司经过近二十年的发展，拥有了一定优势的内部资源和外部竞争优势。结合公司面临的各种机遇与挑战，ANTHONE 公司应该选择目标集聚战略，将有限的公司资源相对集中于细分市场，同时，在新领域积极渗透。配合这一竞争战略，ANTHONE 公司适当地调整组织架构，加强研发，强化销售，服务新的市场，加强公司的规范化管理，完善各项工作制度，加强企业文化建设力度，促进公司发展壮大，以确保目标集聚竞争战略的顺利实施。本文的分析、整理可以作为 ANTHONE 公司选择竞争战略的借鉴。通过这个分析希望能够给国内的技术创新型企业的发展方向带来一点思路，为中国的制造业发展多一点启迪。

关键词：工业自动化仪表；智能仪表；竞争战略；目标集聚；核心优势

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Along with our country industrialization advancement speeding up, microelectronics, computer, network and communication technology rapid development and comprehensive automation degree unceasing enhancement, has been widely used in industrial automation intelligent instrument, its technology and also in the past 20 years has developed rapidly. Xiamen ANTHONE company, specialized in the production of various kinds of temperature control, intelligent instrument technology and production manufacturer is a combination of high and new technology enterprise, after almost 20 years of rapid development, the company is now domestic production of intelligent instnanent adjustments temperature is one of the most influential company. In the face of the fierce market competition, how to maintain and expand market share, how to improve the company's innovation ability, how to make the company's competitiveness, how to further strengthen in the fierce competition in the market gain advantage ANTHONE companies face, is an important issue. This paper apply related theory of competitive strategy ANTHONE company for competition strategy analysis.

This paper expounded the first chapter ANTHONE place industry background, simply introduces research methods and purpose. In the second chapter expounds the theoretical knowledge and competitive strategy of strategic analysis tools introduced. The third chapter introduces ANTHONE company locates the industry background, the company's operating conditions, and the main problem facing. Next, in chapter 4 ANTHONE company to analyze the competitive environment, using five competitive forces model analysis profession competition. Chapter 5, ANTHONE SWOT analysis of the company and the opportunity and the challenge, advantage and disadvantage, choose suitable competitive strategy ANTHONE company. Combined with the development of ANTHONE company goals and positioning, proposed competition strategy implementation plan. In chapter six of ANTHONE competition, and puts forward the main conclusion and strategic studies deficiencies.

Analysis results show that ANTHONE company after nearly 20 years of development, has an advantage of external and internal resources competitive

advantage. Combined with the company to face a variety of opportunities and challenges, ANTHONE company should choose target cluster strategy, will be limited company resources relative focused on segments of the market, at the same time, in new fields actively penetration. Cooperate with the competition strategy, ANTHONE company fine-tuned organizational structure, strengthen research and development, and to strengthen the sales, service the new market, strengthen the standardized management of the company, perfect the work system, strengthen the enterprise culture construction force, promote the company's development and expansion, to ensure that the target gathering the smooth implementation of competitive strategy. This paper analysis, arrangement can be used as a ANTHONE company choose competition strategy for reference. Through the analysis to be able to domestic technical innovative enterprise's development direction to bring a bit ideas for China's manufacturing industry development, a little more enlightenment.

Key words: Industrial automation instrument; Intelligent instrument; Competitive strategy; Focus; Core superiority

第一章 导论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究内容和研究方法	3
第三节 本文研究框架及研究意义	4
第二章 竞争战略理论综述	6
第一节 竞争战略定义	6
第二节 竞争战略内容	8
第三节 两种重要的战略分析工具	13
第四节 本章小节	17
第三章 智能仪表行业及 ANTHON 公司	18
第一节 行业背景概述	18
第二节 厦门 ANTHON 公司介绍	20
第三节 ANTHON 公司经营现状	23
第四节 ANTHON 公司面临的主要问题	30
第五节 现阶段 ANTHON 公司核心竞争优势分析	32
第四章 ANTHON 公司竞争环境分析	35
第一节 宏观战略环境分析	35
第二节 行业环境分析	39
第三节 行业环境分析结论	50
第五章 ANTHON 公司竞争战略的选择与实施	53
第一节 ANTHON 公司战略目标	53
第二节 ANTHON 公司 SWOT 分析	54
第三节 ANTHON 公司竞争战略的选择	58
第四节 ANTHON 公司竞争战略实施方案	61

第六章 结论	68
第一节 研究的主要结论和政策建议	68
第二节 研究的不足之处	72
参考书目	73
致 谢	错误！未定义书签。

厦门大学博硕士论文摘要库

Content

Chapter 1: Introduction	1
1.1 Background.....	1
1.2 The Research Content And Research Methods.....	3
1.3 Research Framework And Research Significance.....	4
Chapter 2: Competition Strategy Theory Reviewed	6
2.1 What Is Competition Strategy	6
2.2 Competition Strategy Contents.....	8
2.3 Tools Of Strategic Analysis.....	13
2.4 Chapter Summary.....	17
Chapter 3: Intelligent Instrument Industry And Anthone Company	18
3.1 Industry Background	18
3.2 Anthone Profile.....	20
3.3 Anthone Operating Status	23
3.4 Anthone Facing The Main Issues.....	30
3.5 Chapter Summary.....	32
Chapter 4:Anthone Company Competition Environment Analysis ...	35
4.1 Strategic Environment Analysis.....	35
4.2 Industry Environmental Analysis.....	40
4.3 Industry Environmental Analysis.....	50
Chapter 5: Anthone Competition Strategy Selection And Implementation	53
5.1 Company Strategic Objectives.....	53
5.2 Swot Analysis.....	54
5.3 The Company's Competitive Strategy Choice.....	58
5.4 Anthone Competition Strategy Implementation Plan.....	61

Chapter 6: Conclusion	68
6.1 The Main Conclusion And Policy Recommendations	68
6.2 Research Deficiency	72
References	73
Thanks	75

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

第一节 研究背景

一、引言

智能仪表是计算机技术与测试技术相结合的产物，是内含微计算机或微处理器的测量仪表。由于它拥有对数据的存储、运算、逻辑判断以及自动化操作等功能，具有一定智能的作用，因而被称为智能仪表。智能仪表建立在微电子技术发展的基础上，超大规模集成电路的嵌入，将 CPU、存储器、A/D 转换、输入/输出等功能集成在一块芯片上，甚至将 PID(比例积分微分)控制组件也置入其中。加之现场总线的应用，智能仪表与控制系统之间的数字通讯将替代以往的模拟传递，大大提高了精度和可靠性，避免了模拟信号在传输过程中的衰减，长期难以解决的干扰问题得到解决。此外，由于智能仪表是数字通讯，节省了大量电缆、安装材料和安装费用。

通常认为智能仪表技术的发展源于 1983 年美国霍尼韦尔公司向制造工业率先推出了新一代智能型压力变送器，这标志着模拟仪表向数字化智能仪表的转变。当时的这种智能变送器已具有高精度、远距离校验和灵活组态的特点，霍尼韦尔公司告知用户：尽管初期购置费用较高，但会被较低的运行和维护费用所补偿。紧随其后的十年里，国外其他公司的智能压力变送器也陆续在一些生产线上被采用，它们包括：Rosemount、Foxboro、YOKOGAWA、Siemens、E&H、Bailey、Fuji 和 ABB 等。

自智能仪表进入市场以来的二、三十年时间，由于发达国家的计算机技术、微电子技术、通讯技术的领先优势，目前欧美发达国家的仪器仪表行业智能化产品率已达 90%以上，智能化已经成为仪器仪表目前技术水平的重要标志之一。而我国随着微电子、计算机、网络和通讯技术的飞速发展以及综合自动化程度的不断提高，目前广泛应用于工业自动化领域的智能仪表，其技术也同样在过去的二十多年里得到了迅猛的发展。目前国外智能仪表占据了国际应用市场的绝大比重，国内智能仪器仪表行业能否追赶国际智能技术的发展是当前自动控制领域的

热点之一。如何结合目前智能仪表的工业应用经验并快速跟踪国际智能前沿技术,我国智能仪表的开发研究将如何走向成为振兴民族智能仪器仪表的一大突出问题。

二、ANTHONE 公司背景简介

厦门 ANTHONE 电子有限公司,专业生产各类温控智能仪表,是一家技术型和生产经营型相结合的高新技术企业。ANTHONE 在显示控制仪表领域有着累积超过 20 年的开发及生产经验,技术上达到国际先进水平,主要产品包括 AI 人工智能温控器/调节器、单显报警仪、多路巡检/运算/温湿度测量仪、交流电压/电流/功率测量仪表、流量积算仪及真彩人机界面触摸屏/分体式无纸记录仪等盘装显示控制仪表、D5/E5 系列导轨安装型智能模块、三相可控硅移相触发器、固态继电器、可控硅电炉温度控制柜及 AIFCS 现场总线型计算机监控软件等,并承接工业自动化成套工程及服务。ANTHONE 产品已广泛应用于化工、热电、石化、制药、冶金、机械、电炉、热处理、食品、造纸及科研实验等领域。目前在中国内地市场年销售温控器调节器等数字仪表超过 40 万台。

作为一个专业生产智能仪表的企业,ANTHONE 的产品涵盖了高、中、低端的各类仪表生产。目前 ANTHONE 拥有实用新型专利及软件著作权共计 12 项,是十多个仪器仪表行业国家标准的主要起草单位。ANTHONE 是中国仪器仪表协会、分析仪器协会、工业自动化仪表协会、热处理协会会员。先后获得了 ISO9001 认证、欧盟的 CE 认证、欧盟的 ATEX 防爆认证;获得“国家级高新技术企业”、“厦门市最具成长型企业”、“金融评信信用等级 AA+”等殊荣。

成立于 1991 年的厦门 ANTHONE 电子有限公司至今已经走过了近二十年的发展历程。20 年间,凭借雄厚的技术力量、高素质的员工队伍和勇于开拓的创新精神,ANTHONE 公司开发生产出一系列具有国际先进水平的智能仪表,成为国内生产智能调节仪表最具影响力的企业之一。2009 年,在全球金融危机背景下 ANTHONE 蝉联厦门年度“最具成长性企业”称号,树立了中国仪器仪表行业坚实而快速发展的又一典范。

ANTHONE 公司有着一支富有开拓精神的团队,已经完全具备自主研发生产的实力与能力。他们依托企业工程技术中心,积极开展校企合作,与厦门大学,同济大学等国内重点高校、实验室建立了合作关系。公司拥有一个由二三十名具有自动化与软件开发专业技术人员组成的研发团队。随着新技术的广泛应

用, ANTHONE 公司形成了一套完整的技术体系, 融计算机技术、现代自动控制技术、数据通讯技术、图象处理技术于一体, 大步迈进高新技术企业的行列。

创新永无止境, 但如何把握创新的方向, 开发具有市场潜力的产品是每个企业都在苦苦思索的问题。ANTHONE 公司目前正着力推广几大系列产品, 已前瞻性地将环境保护与节约能源作为企业下一步发展的重点。

受金融危机影响, 很多行业都放缓了发展的步伐, 工业自动化仪器仪表行业发展势头也受到了影响, 许多业内企业都陷入了增长停滞或负增长状态, 但厦门 ANTHONE 公司在 2008 年金融危机最严重的时候销售也保持了个位数增长, 展现了行业领军企业的风采。

2010 年, ANTHONE 公司销售额超过了 1 亿元人民币; 在国内所有的地级以上城市都设有代理商、经销商; 迈出了开拓海外市场的步伐, 产品远销东南亚、东盟等众多国家。截止 2010 年底, ANTHONE 资产总额 17238.03 万元, 其中非流动资产 6511.89 万元, 流动资产 10726.14 万元, 流动负债 6391.11 万元。2010 年度 ANTHONE 销售收入达到 10360.32 万元, 实现净利润 1133.63 万元。目前 ANTHONE 公司员工共有 198 人, 其中技术人员 28 人, 销售人员 83 人, 其中大部份员工在公司服务时间超过 5 年。ANTHONE 对未来充满信心, 这种信心建立在 ANTHONE 技术储备、市场储备、客户资源储备、产品开发储备的基础之上。同时, ANTHONE 清醒地认识到, 最重要是踏踏实实, 一步一个脚印地真正把产品品质提高、把市场做大, 为中国自动化产业贡献一份自己的力量。

第二节 研究内容和研究方法

一、研究内容

目前仪器仪表行业, 随着外资品牌产品的大量进入中国, 国内同类产品生产企业数量的剧增, 日益激烈的市场竞争环境, 造成了行业利润远不如前。如何制定合适的竞争战略, 实现可持续增长的问题摆在了每个国内智能仪表生产厂商面前。本文应用战略管理理论和方法, 以相关的竞争战略理论为指导, 研究国内工业自动化智能仪表行业的 ANTHONE 公司当前采取的竞争战略。本文通过对 ANTHONE 公司内部资源以及外部环境分析, 明确了 ANTHONE 公司的优势和劣势,

面临的机会和威胁，从而确定了 ANTHONE 公司适合的竞争战略—目标集聚战略。并对这一竞争战略的实施给出方案建议。

二、研究方法

本研究方法采用案例研究的方法，以在工业自动化仪表行业近二十年的快速发展的 ANTHONE 公司为研究对象，收集行业相关资料，并从 ANTHONE 公司取得相关的第一手资料，结合实际，应用战略管理理论和竞争战略分析工具，从 ANTHONE 所处的工业自动化仪表行业竞争状况的研究着手，运用 SWOT 分析法、波特五力模型分析法，对 ANTHONE 公司进行研究，找到行业竞争的关键要素并根据 ANTHONE 公司自身的特点，确定适合 ANTHONE 公司选择的竞争战略。

第三节 本文研究框架及研究意义

一、本文研究框架

本论文为 ANTHONE 公司为研究对象，从理论和实际应用相合的角度，分六章来具体分析和研究企业战略问题，努力对现阶段智能仪表行业企业的竞争战略问题进行有益地探索。研究框架如图 1.1 所示：

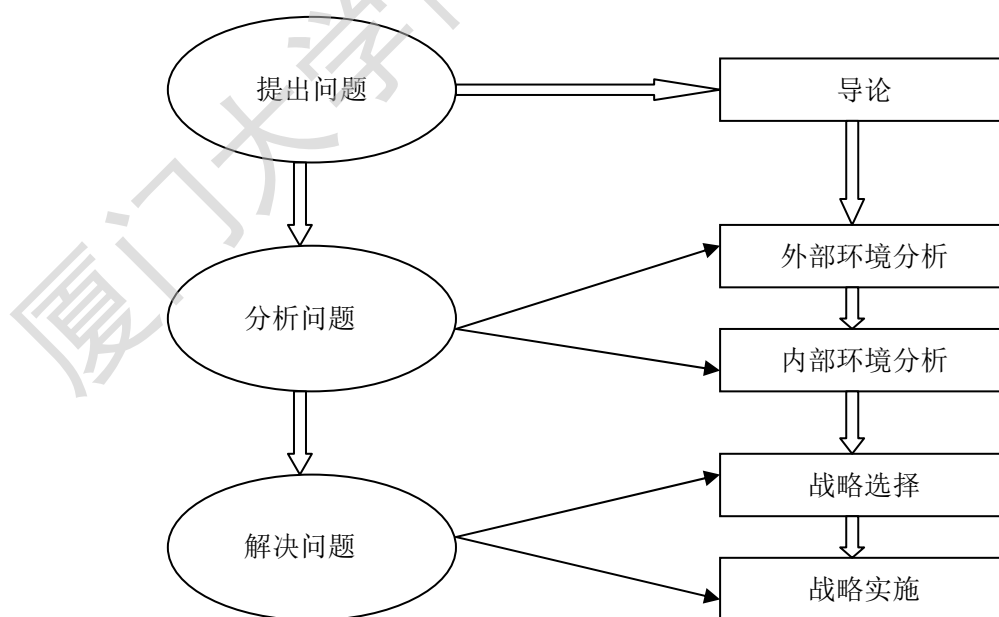


图 1.1 研究框架

本论文共分六章，第一章是概述，介绍国际上智能仪表的发展过程及我国目前行业发展情况，简单介绍 ANTHONE 公司所处行业，明确本文研究的主要内容和研究方法以及全文的研究框架及研究意义。第二章介绍相关竞争战略理论，重点介绍战略管理理论和相关的竞争战略分析工具。竞争战略理论主要依据迈克尔·波特的三大一般性竞争战略理论；战略分析工具运用 SWOT 分析法和迈克尔·波特的行业结构分析和五力模型。第三章重点介绍 ANTHONE 公司。主要介绍 ANTHONE 公司发展历程、经营现状以及所面临的主要问题。通过分析 ANTHONE 公司的主要资源情况和各种战略能力，指出 ANTHONE 公司的优势和劣势，为后续的 SWOT 分析提供依据。第四章是 ANTHONE 公司竞争环境分析。分析公司发展所面临的宏观外部环境，包括政策环境、经济环境、技术环境、社会环境因素的分析；以及 ANTHONE 公司所在的行业结构的五力模型分析。明确 ANTHONE 公司所面临的机遇和挑战，指出行业竞争环境对 ANTHONE 公司的影响及可能的对策。第五章是 ANTHONE 公司竞争战略的选择与实施。通过 SWOT 分析，找出 ANTHONE 公司合适的竞争战略，确定目标集聚战略是 ANTHONE 公司当前适合的竞争战略。并对竞争战略的实施保障给出了建设性方案。第六章是结论和政策建议以及本文的不足之处。

二、本文研究意义

我国工业自动化仪器仪表行业虽然近几年发展速度较快，产业规模不断扩大，但目前国内行业发展与世界先进国家还存在着较大的差距，这种差距表现在研发、技术创新、制造、管理、质量控制等各个方面。现状是行业内中小型规模的企业较多，市场竞争能力较弱。目前，我国还没有形成在世界仪器仪表行业界具有较重要影响力的大企业。振兴中国的仪表行业，让我们的自动化仪表在国内外市场有竞争力，是摆在我们仪表行业各个企业面前的重任。

本文以行业内中小型企业 ANTHONE 公司为研究对象，应用战略管理理论和方法，以相关的竞争战略理论为指导，重点研究工业自动化智能仪表行业的 ANTHONE 公司当前所面临的竞争因素，整理出 ANTHONE 公司面对机遇、挑战，结合自身优势、劣势选择竞争战略的思路。以期在理论上能为企业的竞争战略选择提供借鉴，在实践上为 ANTHONE 公司的竞争战略选择提出可选方案。通过这个分析希望能够给国内的知识型企业的发展方向带来一点思路，同时试图在战略的理论和应用方面做出一些积极的探索。

第二章 竞争战略理论综述

第一节 竞争战略定义

一、战略

战略最早出现在军事领域，本义是对战争的谋略。但是，随着企业的产生和发展，伴随着越来越激烈的市场竞争，战略一词也越来越多地与企业经营联系在一起。现在，企业战略已经以极高的频率出现在各种管理类教材中，也出现在实际的企业经营管理过程中。美国学者 C.W.L.希尔和 G.R.琼斯认为：战略“就是经理所采取的旨在达到一项或多项组织目标的行动。对于大多数组织来说，压倒一切的目标就是实现优于竞争对手的绩效。如果一家公司的战略产生了卓越的绩效，则称它拥有竞争优势。”¹美国 J·戴维·亨格和托马斯·L·惠伦指出：“公司战略是表明公司如何达到目标、完成使命的综合计划。它使竞争优势达到最大，竞争劣势减到最小。”²战略在企业的经营过程中一般可以分为三个层次：公司战略、经营战略、职能战略。

战略的本义是对战争的谋略，引申义是谋略。谋略是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋。竞争战略是对竞争的谋略。企业的竞争战略就是对企业竞争现状中整体性、长期性、基本性问题的计谋。

本文主要研究 ANHTONE 公司的竞争战略，即经营战略。

二、竞争战略

从根本上讲，制定一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争，应当有有些什么样的竞争目标，以及在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。

沃尔玛公司是一个很典型的例子。它的战略定义很明确，就是一个“低价供应商”。正因此，他们确定了组织推动力和“市场超越”计划，支持企业的主题口号为“每日低价”。凭借着清晰的长短期发展规划和执行力，沃尔玛取得了巨大的成功。

¹ C.W.L.希尔和 G.R.琼斯著，孙忠译：《战略管理》，中国市场出版社 2005 年版，第 5 页。

² J·戴维·亨格和托马斯·L·惠伦著，王毅译：《战略管理精要（第 3 版）》，电子工业出版社 2004 年版，第 10 页。

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