

学校编码：10384

分类号_____密级_____

学号：X2008156041

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

远洋装饰公司战略再定位研究

Research on Strategic Repositioning of Sino-Ocean
Decoration Corporation

叶东鲁

指导教师姓名：翁君奕教授

专业名称：工商管理（EMBA）

论文提交日期：2012年5月

论文答辩日期：2012年 月

学位授予日期：2012年 月

答辩委员会主席：_____

评阅人：_____

2012年5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): 叶东鲁

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）：叶东鲁

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘 要

上世纪九十年代以来，随着房地产热潮的兴起，装饰行业成为了快速成长起来的朝阳产业。装饰行业已成为建筑行业三大支柱产业之一，与人民生活息息相关，创造了大量的就业机会，在全面建设小康社会的过程中担负着重要的使命。中国经济的快速发展、经济改革和对外开放的深化造就了建筑装饰行业，而建筑装饰行业在成长与发展过程中对经济和社会发展的贡献也日益显现。

本文围绕着远洋装饰公司战略再定位，通过针对我国建筑装饰行业现状、行业特征、行业发展趋势、市场竞争格局、远洋装饰公司背景及再定位的动因的细致分析与研究，综合评价了远洋装饰公司的发展现状和核心竞争力，并运用 SWOT 分析工具理清了公司在目前市场竞争环境下的优势、劣势、机会与威胁，结合对公司在原有战略定位体系下所采取的市场应对措施的比较分析，构成了公司战略再定位的客观原因。在此基础上，远洋装饰公司从自身实际出发，结合市场发展趋势，进行了战略再定位，确立了以“中高端住宅精装修市场”为主攻方向的市场定位，以“绿色高品质装修”为特点的产品定位；以“全程服务最优、缔造绿色建筑”为核心的品牌定位，制定了切合实际的中期发展规划，提出了公司应从打造鲜明的市场品牌、开拓外部市场、强化项目管理、建立公司统一价值观等方面入手，聚焦住宅精装修市场，打造差异化竞争优势，通过全程服务的“三低三高（低碳、低成本、低周期、高效率、高稳定、高品质）”为客户提供最优化的装修服务，实现战略规划落地。通过打造“开发商的精装系统服务商”形象，吸引战略合作伙伴，实现公司的可持续发展。

“能够长期存在的物种，既不是最强大的，也不是最聪明的，而是最能适应环境变化的！”这是达尔文《物种起源》中的一段话，也同样很好的诠释了企业发展进化的精髓！远洋装饰要做行业中的强者，就要在激烈的市场形势下不断的学习行业先进的管理经验和发展模式，提高市场应变能力，坚定的遵照战略定位要求，顺势而为，勇于开拓，为公司做大做强，进入行业前列不懈努力。

关键词：战略再定位； 建筑装饰； 远洋装饰

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

1. 导言	1
1.1 问题的提出	1
1.2 相关文献综述	1
1.2.1 建筑装饰行业界定	1
1.2.2 企业战略含义及重要性	2
1.2.3 战略分析方法（SWOT 分析）	3
1.2.4 再定位的定义及理论方法	5
1.3 本文章节安排	8
2. 远洋装饰公司战略再定位的外部环境	10
2.1 中国建筑装饰行业现状分析	10
2.1.1 建筑装饰行业发展状况	10
2.1.2 建筑装饰行业发展总体特征	11
2.2 建筑装饰行业发展趋势	16
2.2.1 建筑装饰行业市场趋势	16
2.2.2 建筑装饰行业技术发展趋势	19
2.3 建筑装饰行业竞争格局分析	20
3. 远洋装饰公司战略再定位的动因分析	22
3.1 远洋装饰公司发展历程	22
3.1.1 远洋装饰公司背景	22
3.1.2 远洋装饰公司四个发展阶段	22
3.1.3 远洋装饰公司财务状况对标分析	23
3.2 远洋装饰公司当前定位分析	24
3.2.1 外部经营环境分析	24
3.2.2 远洋装饰公司 SWOT 分析	26
3.2.4 远洋装饰公司再定位动因分析	29
4. 远洋装饰公司战略再定位构想	31
4.1 远洋装饰公司发展使命与愿景	31

4.2 远洋装饰公司战略再定位的确立	31
4.3 远洋装饰公司市场再定位战略	32
4.4 远洋装饰公司产品再定位战略	33
4.5 远洋装饰公司品牌再定位战略	33
4.6 远洋装饰战略实施举措	34
4.6.1 战略实施的要点分析	34
4.6.2 战略实施的落地措施	35
参考文献	37

厦门大学博硕士论文摘要库

图 目 录

图表 1: 建筑装饰“十一五”期间全行业总产值	10
图表 2: 我国历年居民平均收入及增速情况	12
图表 3: 近十年来各类装修价格增长情况	12
图表 4: 2002 年-2015 年 E 建筑装饰行业百强企业集中度走势	15

表 目 录

表格 1: 精装修增量市场容量敏感性分析	13
表格 2: 国家对住宅装修市场的引导政策	13
表格 3: 装饰工程总承包主要形式:	16
表格 4: 2006-2009 年中国建筑装饰行业百强前五名企业排名	21
表格 5: 2010 年度远洋装饰公司与行业上市企业财务数据对标分析	24

厦门大学博硕士学位论文摘要库

1. 引言

1.1 问题的提出

在中国经济飞速发展，加速进入城镇化、现代化的背景下，包括房地产及建筑装饰在内的各行业进入超常规发展状态，2010年建筑装饰行业全行业总产值达到2.1万亿元的历史新高峰，“十一五”期间年均增速达到13%左右，高于同期GDP增长水平近3个百分点，然而行业集中度较低，2010年行业前100强企业市场份额不足7%。随着我国城市化进程的推进和居民生活水平的提高，人们对建筑物的装修品味和装修质量的要求也越来越高，对装饰企业资质水平、施工能力、成本控制、资金实力等方面的要求也越来越苛刻，市场竞争日趋激烈，市场正逐渐向品牌企业转移，行业集中度开始逐步提升，建筑装饰行业逐步进入了整合时代。建筑装饰行业“十二五”战略规划和国家“节能减排”等一系列引导行业健康发展的产业政策的实施，使建筑装饰行业“工业化、绿色化、信息化、集中化”的趋势更加明显。WTO的加入，金融危机的来临促使我国国民经济进入结构性调整与转型期，装饰行业上下游产业链发生巨大变化，特别是在当前通胀压力下，劳动力成本，装饰材料成本等各种成本迅速攀升，面对当前与未来市场形势的变化，远洋装饰作为建筑装饰行业中的先进企业，其核心命题是如何制定可持续发展的战略规划，即如何在新形势下对市场、产品、品牌进行再定位？企业新型增长模式如何选择？以及如何打造与完善企业产业价值链等一系列发展战略格局问题。

本文将就远洋装饰公司在当前激烈的市场竞争形势下的战略再定位进行分析研究。

1.2 相关文献综述

1.2.1 建筑装饰行业界定

建筑装饰是建筑装饰装修工程的简称。根据《建筑装饰装修管理规定》，建筑装饰是为保护建筑物的主体结构、完善建筑物的物理性能、使用功能和美化建

筑物,采用装饰装修材料或饰物对建筑物的内外表面及空间进行的各种处理的工程建筑活动。

建筑装饰行业便是指从事建筑物内外部装饰装修工程,提高其使用功能和艺术价值的行业。根据建筑物使用性质的不同,建筑装饰业划分为公共建筑装饰业和住宅装饰业。建筑装饰行业在我国已经成为建筑业中的三大支柱性产业之一,是一个劳动密集行业,与土木建筑业、设备安装业一次性完成工程业务不同,每个建筑物在整个使用寿命期内需要进行多次装饰装修,周期一般不超过10年,因此建筑装饰行业具有需求可持续性的特点。^①

在我国建筑装饰行业是最早进行市场化运作的行业,市场化程度很高,一般资产规模较小,属于中小企业范畴。

1.2.2 企业战略含义及重要性

所谓企业战略,是在分析企业外部环境和内部条件的基础上,为在竞争中求生存和发展而做出的总体的、长远的谋划与对策。

它具有如下特征:

全局性——以企业的全局为对象,根据企业的总体发展需要规定企业的总体行为;

纲领性——规划着企业的目标、重点、措施,是企业经营发展的纲要;

长远性——为谋求企业的长远发展,在科学预测的基础上,开拓未来的前景;

竞争性——为谋求不断扩大市场占有率,同竞争对手争高低;

应变性——根据企业外部环境和内部条件的变化,适时加以调整,以适应变化后的情况。^②

企业战略管理是一种以思想创新为特征的管理,要依靠科学理论知识和方法作为指导。目前流行的战略管理理论方法还不完善,还在发展之中,主要是由于内外部环境的不断变化,给战略管理带来了大量不确定因素,使企业仅仅使用以可控性为主要特征的系统工程方法难以发挥作用。因此,战略管理要应用统筹学

^①前瞻咨询行业研究中心.《中国市场研究与投资预测分析报告---建筑装饰行业》.2010年.

^②美]迈克尔·波特著.陈小悦译.竞争战略[M].华夏出版社,1997.

理论和系统方法结合才会更有效。

我国中小企业规模和数量近年来都有跨越式的发展,同时面临的市场竞争也愈加激烈,作为国民经济的新生力量群体,科学的运用企业管理战略,才能在激烈的市场竞争中抢得先机,立于常青之地。中小企业要想生存并发展下去必须制定完善合理的企业发展战略,才能保障企业不走或少走弯路,健康持续地发展。

古往今来优秀的战略家,运筹帷幄之中,决胜于千里之外。一个优秀的商场战略者,运用企业战略管理技术,也能够在没有硝烟的商场中取胜。俗话说“人无远虑,必有近忧”。企业战略已成为现代企业发展的核心问题。企业之间的竞争,在相当程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争。制定和实施正确的企业战略,已经成为决定企业能否长期健康发展的关键。^①

1.2.3 战略分析方法 (SWOT 分析)

(1) SWOT 分析的概念

SWOT 分析法,是在 20 世纪八十年代初由美国旧金山大学的管理学教授提出来的。它是一种战略分析方法,通过对被分析对象的优势、劣势、机会和威胁等加以综合评估与分析得出结论,通过内部资源、外部环境有机结合来清晰地确定被分析对象的资源优势和缺陷,了解其所面临的机会和挑战,从而在战略与战术两个层面加以调整发展模式和资源配置,以保障被分析对象的健康稳定发展,从而达到所要实现的目标。

(2) SWOT 分析的应用方法

首先,运用 SWOT 分析法要运用各种调查研究方法,分析出公司所处的各种环境因素,即外部环境因素和内部环境因素。外部环境因素包括机会因素和威胁因素,它们是外部环境对公司的发展直接有影响的有利和不利因素,属于客观因素,一般归属为经济的、政治的、社会的、人口的、产品和服务的、技术的、市场的、竞争的等不同范畴;内部环境因素包括优势因素和弱点因素,它们是公司在其发展中自身存在的积极因素和消极因素,属主动因素,一般归类为管理的、组织的、经营的、财务的、销售的、人力资源的等

^① 曹志平.中小企业战略管理现状、成因及管理[J].管理世界,2007,(3).

不同范畴。在调查分析这些因素时，不仅要考虑到公司的历史与现状，而且更要考虑公司的未来发展。

其次，将调查得出的各种因素根据轻重缓急或影响程度等排序方式。在此过程中，将那些对公司发展有直接的、重要的、大量的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、少许的、不急的、短暂的影响因素排列在后面。在完成环境因素分析和构造后，便可以制定出相应的行动计划。制定计划的基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。运用系统分析的综合分析方法，将需要考虑的各种环境因素相互匹配起来加以组合，得出—系列公司未来发展的可选择战略。把 SWOT 分析中的四个维度综合起来考虑，即可以构建 SWOT 矩阵。

(3) SWOT 分析组合战略

SWOT 分析有四种不同类型的组合：

优势——机会（SO）战略

是一种发展企业内部优势与利用外部机会的战略，是一种理想的战略模式。当企业具有特定方面的优势，而外部环境又为发挥这种优势提供有利机会时，可以采取该战略。例如良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配以企业市场份额提高等内在优势可成为企业收购竞争对手、扩大生产规模的有利条件。

弱点——机会（WO）战略

是利用外部机会来弥补内部弱点，使企业改劣势而获取优势的战略。存在外部机会，但由于企业存在一些内部弱点而妨碍其利用机会，可采取措施先克服这些弱点。例如，若企业弱点是原材料供应不足和生产能力不够，从成本角度看，前者会导致开工不足、生产能力闲置、单位成本上升，而加班加点会导致一些附加费用。在产品市场前景看好的前提下，企业可利用供应商扩大规模、新技术设备降价、竞争对手财务危机等机会，实现纵向整合战略，重构企业价值链，以保证原材料供应，同时可考虑购置生产线来克服生产能力不足及设备老化等缺点。通过克服这些弱点，企业可能进一步利用各种外部机会，降低成本，取得成本优势，最终赢得竞争优势。

优势——威胁（ST）战略

是指企业利用自身优势，回避或减轻外部威胁所造成的影响。如竞争对手利用新技术大幅度降低成本，给企业很大成本压力；同时材料供应紧张，其价格可能上涨；消费者要求大幅度提高产品质量；企业还要支付高额环保成本；等等，这些都会导致企业成本状况进一步恶化，使之在竞争中处于非常不利的地位，但若企业拥有充足的现金、熟练的技术工人和较强的产品开发能力，便可利用这些优势开发新工艺，简化生产工艺过程，提高原材料利用率，从而降低材料消耗和生产成本。另外，开发新技术产品也是企业可选择的战略。新技术、新材料和新工艺的开发与应用是最具潜力的成本降低措施，同时它可提高产品质量，从而回避外部威胁影响。

弱点——威胁（WT）战略

是一种旨在减少内部弱点，回避外部环境威胁的防御性技术。当企业存在内忧外患时，往往面临生存危机，降低成本也许成为改变劣势的主要措施。当企业成本状况恶化，原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使企业在成本方面难以有大作为，这时将迫使企业采取目标聚集战略或差异化战略，以回避成本方面的劣势，并回避成本原因带来的威胁。^①

1.2.4 再定位的定义及理论方法

（1）再定位的定义

所谓定位，就是令你的企业和产品与众不同，形成核心竞争力；对受众而言，即鲜明地建立品牌。——杰克·特劳特

所谓定位，就是让品牌在消费者的心智中占据最有利的位置，使品牌成为某个类别或某种特性的代表品牌。这样当消费者产生相关需求时，便会将定位品牌作为首选，也就是说这个品牌占据了那个定位。——特劳特（中国）品牌战略咨询有限公司总裁 邓德隆

按照艾尔·列斯与杰克·特罗的观点：定位，是从产品开始，可以是一件商品，一项服务，一家公司，一个机构，甚至于是一个人。定位并不是要你对产品做什

^①俞涛.SWOT 分析模型在战略形成中的应用研究[J].经济技术协作信息.2008.03.

么事情，定位是你对产品在未来的潜在顾客的脑海里确定一个合理的位置，也就是把产品定位在你未来潜在顾客的心目中。^①

再定位也就是重新定位，即打破事物（如：产品）在消费者心目中所保持的原有位置与结构，使事物按照新的观念在消费者心目中重新排位，调理关系，以创造一个有利于自己的新的秩序。这意味着必须先把旧的观念或产品搬出消费者的记忆，才能把另一个新的定位装进去。海尔在最初是以宣传自己冰箱的品质优良作为定位，而在产品延伸之后，很快就突出了“中国造”、“向国际营销商授权”等新的定位。

（2）再定位的理论方法

定位的真谛就是“攻心为上”，不是要琢磨产品，因为产品已是生出来的孩子，已经定型，不大容易改变，而容易改变的是消费者的“心”。要抓住消费者的心，必须了解他们的思维模式，这是进行定位的前提。《新定位》一书列出了消费者的五大思考模式，以帮助企业占领消费者心目中的位置。

模式一：消费者只能接收有限的信息。在超载的信息中，消费者会按照个人的经验、喜好、兴趣甚至情绪，选择接受哪些信息，记忆哪些信息。因此，较能引起兴趣的产品种类和品牌，就拥有打入消费者记忆的先天优势。

模式二：消费者喜欢简单，讨厌复杂。在各种媒体广告的狂轰滥炸下，消费者最需要简单明了的信息。广告传播信息简化的诀窍，就是不要长篇大论，而是集中力量将一个重点清楚地打入消费者心中，突破人们痛恨复杂的心理屏障。

模式三：消费者缺乏安全感。由于缺乏安全感，消费者会买跟别人一样的东西，免除花冤枉钱或被朋友批评的危险。所以，人们在购买商品前（尤其是耐用消费品），都要经过缜密的商品调查。

模式四：消费者对品牌的印象不会轻易改变。虽然一般认为新品牌有新鲜感，较能引人注目，但是消费者真能记到脑子里的信息，还是耳熟能详的东西。

模式五：消费者的想法容易失去焦点。虽然盛行一时的多元化、扩张生产线增加了品牌多元性，但是却使消费者模糊了原有的品牌印象。

企业在定位中一定要掌握好这些原则：消费者接受信息的容量是有限的，广

^①杰克·特劳特 & 艾·里斯（Jack Trout & Al Ries）. 《定位》（Positioning: The Battle For Your Mind）1981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 for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库