

学校编码: 10384

学号: X2005155011



分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

UDC

# 厦门大学

## 硕士学位论文

### 美国汉胜公司中国大陆市场竞争战略研究

#### A Study on Competitive Strategy Adopted by Hamilton Sundstrand Corporation in China Market

潘飞腾

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 7 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评阅人\_\_\_\_\_

2009 年 7 月

美国汉胜公司中国大陆市场竞争战略研究

潘飞腾

指导教师: 郭霖 副教授

厦门大学

## 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

美国汉胜公司是一家有着一百多年历史的世界领先的飞机整合系统供应商。该公司于 1998 年进入中国市场，主要为国内各大航空公司提供飞机电源系统的部件维修服务。本文在对竞争战略理论综述的基础上，介绍了汉胜公司及其母公司联合技术公司的发展历史及背景，接着详细分析了目前国际及中国国内民航业及民航维修业的现状和存在的机会，随后论文分析了汉胜公司售后维修在中国的现状，包括客户、产品、市场、竞争对手以及竞争优势等，最后论文提出适合汉胜公司中国市场竞争战略和相应的实施方案。论文研究认为汉胜公司应充分利用其部件原制造厂家的优势，延伸价值链及调整维修产品构型。同时构建进入壁垒，提高对手竞争成本。最后通过深化自身维修能力，充分发挥企业文化优势，确立核心竞争力。

**关键词：**汉胜公司，价值链，竞争战略

## ABSTRACT

As an aircraft integration services provider, Hamilton Sundstrand is a leading aerospace company in the world with 100-plus years of history. The company entered into China market in 1998 mainly to provide maintenance, repair and overhaul (MRO) services on aircraft power generation systems components for the domestic customers. The paper introduces the history and background of the Hamilton Sundstrand and her parent company, i.e. United Technologies, followed by a deep analysis on the current market status as well as business opportunities available in China and worldwide. By applying the theory of 'Competitive Strategy', a strategy is identified for Hamilton Sundstrand for continues business growth in China market. In the end the author draws conclusion that Hamilton Sundstrand China business shall take full advantage as the original equipment manufacturer (OEM) to extend the value chain to cover other businesses. The company shall also adjust the type of components being maintained and to increase the competitors' competition costs by creating entry barrier with support from the Hamilton Sundstrand OEM. Finally the company shall establish her own competitive advantage by deepening the repair capabilities while in the mean time by deploying the enterprise culture.

**Keywords: Hamilton Sundstrand; Value chain; Competitive Strategy**

## 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
第一节 选题背景 .....	1
第二节 研究内容和研究方法 .....	2
第三节 论文结构 .....	3
<b>第二章 竞争战略理论综述</b> .....	<b>4</b>
第一节 竞争战略和竞争优势 .....	4
第二节 竞争战略的内容 .....	5
第三节 竞争战略制定方法 .....	6
<b>第三章 汉胜公司现状分析</b> .....	<b>11</b>
第一节 汉胜公司简介 .....	11
第二节 汉胜公司历史、产品及市场 .....	12
第三节 汉胜公司中国大陆市场竞争环境分析 .....	20
第四节 汉胜公司在中国市场面临的挑战 .....	24
<b>第四章 民航维修市场分析</b> .....	<b>25</b>
第一节 国际油价及金融危机 .....	25
第二节 低成本航空公司的影响 .....	26
第三节 全球主要飞机制造商 .....	28
第四节 替代件 PMA 及 替代维修方案 DER .....	33
第五节 民航维修企业的分类及性质 .....	35
第六节 航空公司的价值链分析 .....	37
第七节 民航维修业的进入壁垒、学习曲线及退出障碍 .....	39
第八节 中国民航维修业的需求形势 .....	41
第九节 小结 .....	43
<b>第五章 汉胜公司竞争战略策略的选择、形成与执行</b> .....	<b>45</b>
第一节 汉胜公司竞争战略目标 .....	45
第二节 SWOT 分析 .....	45
第三节 战略的定位和选择 .....	47

第四节 战略的实施方案 .....	48
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>55</b>
第一节 研究的主要结论 .....	55
第二节 待进一步探讨领域 .....	55
<b>参考文献 .....</b>	<b>57</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>58</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## Table of Contents

<b>Chapter 1 Preface.....</b>	<b>1</b>
Section 1 Background .....	1
Section 2 Topics & Study Methods.....	2
Section 3 Structure of the Paper.....	3
<b>Chapter 2 Theory of Competitive Strategy.....</b>	<b>4</b>
Section 1 Competitive Strategy & Competitive Advantage.....	4
Section 2 Contents of Competitive Strategy .....	5
Section 3 Establishment of Competitive Strategy.....	6
<b>Chapter 3 Development of Hamilton Sundstrand.....</b>	<b>11</b>
Section 1 Introduction of Hamilton Sundstrand.....	11
Section 2 History, Product and Market Share of Hamilton Sundstrand .....	12
Section 3 Competition in China Market.....	20
Section 4 The Challenges the Company Faces.....	24
<b>Chapter 4 Analysis of MRO Market.....</b>	<b>25</b>
Section 1 Global Financial Crisis & Oil Price.....	25
Section 2 Low-Cost Carrier - LCC.....	26
Section 3 Global Major Aircraft Manufacturers.....	28
Section 4 Substitution Parts and Repairs – PMA & DER.....	33
Section 5 Classification & Type of Maintenance Organization.....	35
Section 6 Value Chain Analysis of Airline Business.....	37
Section 7 Entry Barriers, Learning Curve & Exit Barriers.....	39
Section 8 Supply & Demand of the MRO Market in China.....	41
Section 9 Summary.....	43
<b>Chapter 5 Selection, Establishment &amp; Implementation of Strategy .....</b>	<b>45</b>
Section 1 Vision of Hamilton Sundstrand.....	45
Section 2 S.W.O.T Analysis.....	45
Section 3 Selection & Positioning of Strategy.....	47
Section 4 Implementation of Strategy.....	48
<b>Chapter 6 Conclusion.....</b>	<b>55</b>



Section 1 Major Conclusion.....	55
Section 2 Areas to be Explored Further.....	55
<b>References .....</b>	<b>57</b>
<b>Appreciation .....</b>	<b>58</b>

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景

2008 年下半年开始，由美国次贷危机造成的金融危机，已经越来越往全球扩散。也从最初的金融领域，逐步向实体经济侵蚀。在这场危机中，很多行业都受到了极大的冲击，航空业当然很难独善其身。

航空公司在持续的燃油成本上升压力及经济衰退的双重作用下，纷纷面临巨大亏损。根据刚刚公布的季度报告数据显示，国内三大航空巨头中中国国际航空公司仅 2008 年三季度亏损就高达 19.4 亿，东方航空公司三季度亏损 23.3 亿，中国南方航空公司亏损也达 8.89 亿。<sup>①</sup>按照国际航空运输协会 (International Air Transport Association, IATA) 数据，全球航空运输业 2008 年亏损约 50 亿美元，而 2009 年全球航空运输量将由 2008 年的增长 2% 进一步下跌至 -3%，行业亏损将达到 25 亿美元<sup>②</sup>。为这么多飞机提供保障服务的是全球大大小小的飞机维修公司，发动机维修公司及部件维修公司。在面临金融危机及航空运输业整体不景气等多方面因素的作用下，航空维修业的经营同样面临着严峻的调整。

美国汉胜公司 (Hamilton Sundstrand Corporation, 以下简称汉胜公司) 是美国联合技术公司 (United Technologies Corporation) 下属子公司，主要业务为航空产品及服务、工业设备及航天设备等。航空产品及服务包括飞机系统设计与制造、零部件销售以及售后维修服务等，2008 年它占汉胜公司总业务量的 72%，销售额达 45 亿美元。<sup>③</sup>

汉胜公司 1998 年进入中国市场，与陕西秦岭宇航有限公司合资设立了厦门汉胜秦岭宇航有限公司 (以下简称厦门汉胜)，从事飞机电源系统部件的维修，主要客户为国内航空公司及亚太地区部分客户，目前总人数为 22 人。

在当前的形势下，厦门汉胜虽然在 2008 年实现了历史最高销售记录，达到

---

<sup>①</sup> 新浪航空航天: <http://sky.news.sina.com.cn> 日期: 2008 年 10 月 29 日

<sup>②</sup> IATA Press Release. December 2008

<sup>③</sup> 来源: 汉胜公司内部资料 “This is Hamilton Sundstrand – 2009”

810 万美元，但进入 2009 年，随着经济危机的加深，受航空公司严重亏损及国际油价上涨等综合因素影响，无论是销售或利润都受到了极大的冲击。数据表明，2009 年第一季度厦门汉胜销售额同比下降 18%，息税前利润更是下降 29%。而航空公司客户由于现金流紧张，造成公司平均收帐期达到 108 天。

厦门汉胜是汉胜公司在中国大陆市场唯一的航空部件维修服务厂家。公司该如何应对当前的经济形势，并寻求在中国市场更大的发展，必须从战略的角度加以思考，并采取相应的措施。

## 第二节 研究内容和研究方法

### 一 研究内容

本论文研究的是汉胜公司如何通过采取竞争战略，在中国市场取得更大的发展。具体将回答以下 4 个问题：

1、竞争环境。企业外部竞争环境包括一般外部环境和产业竞争环境。一般外部环境是指对各个产业都会产生影响的外部因素。如国际经济形势等。而产业竞争环境则是企业与竞争对手共同面对的一些外部因素。如政府管制、替代件及替代维修方案等。通过对这些外部环境的分析，识别出机遇与威胁，为进一步提出利用机遇及回避威胁提供了依据。同时对公司现行的战略与外部环境间存在的不适应作出了分析。

2、识别出竞争对手及主要的竞争对手情况。通过应用 Michael Porter 对竞争对手分析工具，确认主要竞争对手，并分析其战略及意图。

3、公司战略定位。公司的战略定位影响公司的战略目标及经营理念，并影响公司持续竞争优势的建立。

4、具体实施方案。战略的实施牵涉到企业经营的各个方面，包括组织机构、资源、财务政策及营销政策等。论文在这些方面作了具体描述。

### 二 研究方法

论文采用的研究方法主要可以概括为以下。

1. 个案研究法。通过特定实际案例，发现其特点及形成过程。

2. 定量分析法。如通过数据，描述飞机制造业的过去发展情况。
3. 定性分析法。通过对某一现象的理解，给予描述并解释其发生的原因。

### 第三节 论文结构

本论文共由六章组成。第一章介绍了选题背景，具体研究内容及研究方法。第二章对本论文分析所用的竞争战略理论作了说明。第三章介绍了汉胜公司的发展历史及背景、企业文化及核心价值观以及其产品、客户及市场情况等。指出了汉胜公司在中国发展面临的挑战和问题所在。第四章详细分析了目前民航维修业的外部竞争环境，以识别对厦门汉胜发展有利的机会和威胁等因素。第五章提出了可供选择的竞争战略以及如何执行。并对领导人的特质给企业带来的影响也在最后一段可探讨的问题中作了分析。第六章是论文的结论部分。图 1-1 反映了本篇论文竞争战略的分析及制定路线图。

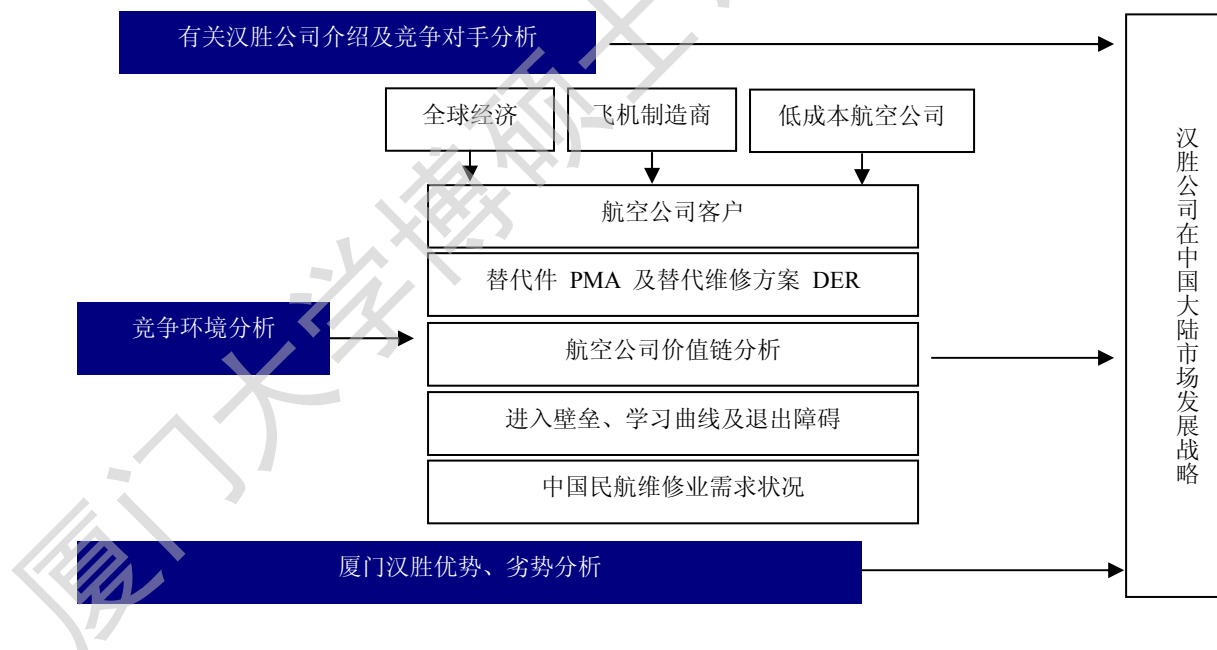


图 1-1：本篇论文研究的技术路线

## 第二章 竞争战略理论综述

### 第一节 竞争战略和竞争优势

竞争战略是一个复杂的概念。经济的全球化使得国家与国家之间、产业与产业之间和企业与企业之间都存在剧烈的竞争。因而也就有了国家竞争战略、产业竞争战略以及企业竞争战略的不同学说。尽管对国家竞争战略是否存在，有很大的分歧，但对于产业竞争战略及企业竞争战略，一般认为对产业或企业的发展是非常重要的。

竞争战略的核心内容，是寻找在某一产业或某一企业，根据其自身特点，如何建立竞争优势。它有很多的学派，包括了创新学派 (Entrepreneurial)、文化学派 (Cultural)、定位学派 (Positioning) 等等。而目前最为流行也最占有地位的是定位学派，迈克尔·波特 (Michael Porter) 是这个学派的代表人物。

迈克尔·波特对竞争战略的定义是：竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。<sup>①</sup>战略的基本目标是为了实现竞争优势，为企业获得良好的赢利能力。从这个意义上来说，战略是竞争优势和赢利的驱动力量。

竞争优势是指一个企业能够获得超过产业平均利润水平的超额收益，我们就认为该企业具备竞争优势。如果它能够在多年里保持高于平均水平的赢利能力，我们称它拥有持续的竞争优势。<sup>②</sup>对于全球性产业的竞争，Michael Porter 指出，它的竞争优势来源广泛根植于 4 个因素：传统的比较优势、规模经济或超出单一国家市场所能达到的规模或累计产量的学习曲线、产品的差异化以及市场信息与技术的公共品特性。<sup>③</sup>

要实现竞争优势，企业必须创建属于自己的独特企业竞争力。它是相对于竞争对手所独有的、引导企业产品差异化或实现持续低成本结构的力量。而资源

---

<sup>①</sup> 迈克尔·波特：“竞争战略”。陈小悦译。华夏出版社 2005 年第一版。绪论 P4

<sup>②</sup> Charles Hill, Gareth Jones “战略管理”。中国市场出版社 2005 年第一版。P77

<sup>③</sup> 迈克尔·波特：“竞争战略”。陈小悦译。华夏出版社 2005 年第一版。P261

和能力是企业获得独特竞争力的两个渠道。<sup>①</sup>

资源是企业所拥有的、能够为顾客创造价值的资本的、财务的、实物的、社会的、人力的、技术的和组织的要素禀赋。而能力则是企业协调各种资源并将其投入生产性用途的技能。企业要创造出独特的企业竞争力，光有资源是不够的，还必须有能力有效的使用这些资源。战略、资源、组织能力与企业竞争能力可以图 2-1 表示。<sup>②</sup>

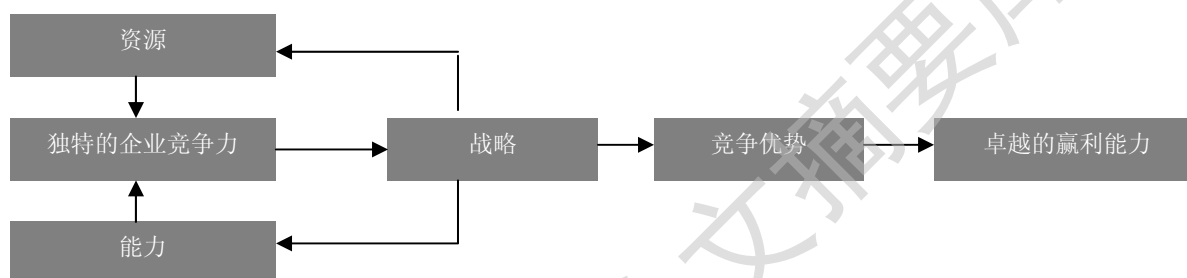


图 2-1: 战略、资源、组织能力和企业竞争能力

来源：“战略管理”，Charles Hill, Gareth Jones. 孙忠译 中国市场出版社 P80

总之，一个企业的绩效和赢利能力取决于它的战略是否优于竞争对手。企业应制定基于其资源及能力的发展战略，以获得独特的竞争力，最终打造属于自己的竞争优势。

## 第二节 竞争战略的内容

Michael Porter 在“竞争战略”里提出了分析产业和竞争对手的理论框架。按照 Michael Porter 的理论，一个产业内的竞争状态取决于五种竞争作用力 (Competitive Force)。这五种竞争力是指进入威胁、替代威胁、客户议价能力、供应商议价能力及现有竞争对手能力的五个方面。Michael Porter 认为，这五个方面都会影响产品的价格、成本及投资等，决定了产业的竞争强度以及产业的利润率，也影响产业的结构。

<sup>①</sup> Charles Hill, Gareth Jones “战略管理”。中国市场出版社 2005 年第一版。P78

<sup>②</sup> Charles Hill, Gareth Jones “战略管理”。中国市场出版社 2005 年第一版。P79

Michael Porter 在他的“Competitive Strategy”中指出，对竞争者的分析有四种诊断要素：未来目标、现行战略、假设以及能力<sup>①</sup>。在这四项中，竞争对手的现行战略和能力并不难识别，而对竞争对手的未来目标及假设，才需要重点去了解。

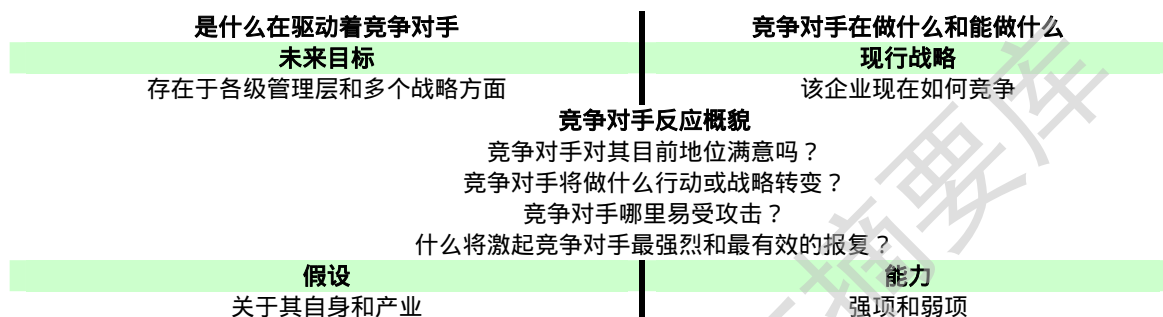


图 2-2： 竞争对手的分析内容

来源： 迈克尔·波特：“竞争战略” 华夏出版社 陈小悦译 P48

按照 Michael Porter 的理论，不同的专业化程度、产品质量、技术领先程度、服务以及与母公司的关系等，在产业内会形成不同的战略集团。一个战略集团是指某一产业中在某一战略方面采用相同或相似战略的各公司组成的集团。<sup>②</sup> 公司从一个战略集团转变到另一个战略集团，并非易事。由于移动壁垒的存在，使得产业内一些公司可长期获得高于其他公司利润。而这些优势只能依靠产业结构变化的战略性突破来致胜，单纯依靠改善经营管理是做不到的。

Michael Porter 提出了三种基本竞争战略，即总成本领先、差异化及目标集中化战略。我们将在下一节作具体描述。

### 第三节 竞争战略制定方法

竞争战略的制定，必须考虑公司所在的战略集团以及公司在战略集团中的地位。企业在分析了目前竞争环境和竞争对手情况后，结合自身优势以及劣势，制定适合自己发展的竞争战略。

<sup>①</sup> 迈克尔·波特“竞争战略”。华夏出版社，2005年第一版，陈小悦译。P48

<sup>②</sup> 迈克尔·波特“竞争战略”。华夏出版社，2005年第一版，陈小悦译。P126

## 一 战略分析

战略分析是制定竞争战略的重要环节。通过战略分析，企业才能明确发展方向，达成战略目标，并找到能使自己获得竞争优势的发展战略。

一般使用的战略分析工具有 (1) 波特价值链分析模型 (2) SWOT 分析法 (3) 波士顿矩阵 (4) PEST 分析法等。本论文将主要应用前两种分析工具。

### 1. 波特价值链分析模型

Michael Porter 提出了价值链分析法，他将企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，一共九项。基本活动包括生产、销售及售后服务等。支持性活动包括人力资源管理、财务及研究开发等。如图 2-3 所示。



图 2-3: 波特价值链分析模型

来源: Michael Porter: "On Competition". Harvard Business School Press. 1998. P77

企业价值链是以上五种基本活动和四种支持性活动构成的一个整体，它们内部有紧密的联系，而并非只是九种活动的简单集合。与竞争对手在价值链上的差异是企业竞争优势的重要来源之一。

价值链分析包括 1). 内部价值链分析 2). 外部价值链分析。内部价值链分析主要关注企业的基本活动，找出生产流程的内在联系，最终达到降低成本提高竞争力的目的。外部价值链分析则关注企业与供应商与客户之间的关系。企业的价值链向上游延伸到供应商，向下游延伸到客户，就形成了产业价值链。一个企业可以通过与外部价值链的优化和协调获得竞争优势。

### 2. SWOT 分析法



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.

厦门大学博硕士学位论文摘要库