

学校编码: 10384

学号: 17920091150875



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

TK公司经营转型战略分析及评价

厦门大学

硕士学位论文

TK 公司经营转型战略分析及评价

Analysis and Assess of TK Center's Strategy for Business Turnaround

曾鸣

曾鸣

指导教师姓名: 翁君奕 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2012 年 9 月

论文答辩日期: 2012 年 9 月

学位授予日期: 年 月

指导教师: 翁君奕 教授

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

厦门大学

2012 年 9 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

对创业期企业或处于发展新阶段的企业来说，战略的选择和转变是关乎组织能否生存的重要议题。谁能认清行业形势，构建核心竞争力，培育出企业独有的战略资源，谁就能在市场中站稳脚跟，赢得先机。如何在复杂多元且持续改变的环境中筛选有价值的信息，确立组织运行框架，是初创企业或企业发展到新阶段必须解决的首要问题。

本文以竞争战略理论为基础，以案例形式描述了 TK 公司从某大型飞机维修企业的职能部门向一家独立运营公司的转变，并着重分析在转变过程中 TK 公司如何分析其面临的内外部环境，并在此基础上如何确立并构建企业的竞争战略。TK 公司所在的民航维修培训行业在国际上已是成熟产业，但在国内仍处于发展阶段，目前已进入壁垒增加、机会与竞争并存的局面。本论文运用相关管理理论，研究在特定环境和行业背景下竞争战略理论的适用性，描述了 TK 公司经营战略的分析、选择和实施过程，并对其如何保持动态竞争优势给出了具体建议。

作为组织所有活动的纲领性指导，战略是动态的，必须与变化中的环境相适应的。本文通过对 TK 公司这样一家中小型服务企业在其业务转型时期的战略进行具体分析，希望能对其它创业中的个人和组织具备参考价值和借鉴意义。

关键词：创业企业；竞争战略；动态竞争优势

Abstract

For startup companies or companies in a turnaround stage, strategy is the key factor of survival. Only those who have a clear understanding of the industry, core competency and a unique strategic resource will have a chance to succeed. With the economy and business competition constantly changing, for young enterprises, the top priority is to filter out irrelevant information and focus on valuable factors of environment to build up strategic operation of the company.

TK Center is an aviation maintenance training company located in Xiamen, it's used to be a MRO company's training department. In 2008, the management decided to turn this department into an independently operated company. Such a major change forced TK Center to reconstruct the entire organization and establish a brand new business strategy; this dissertation draws a specified profile of the whole process. In domestic market, aviation maintenance training industry is undergoing rapidly growth. This dissertation adapts "competitive strategy" theory and tools, including SWOT, 5-force model, analyzes the complex business environment which TK Center will confront after the independency, and evaluates the implement of this strategy. Moreover, this dissertation gives advice on how to maintain dynamic competition strength for TK Center.

Strategy means choosing a special set of activities to deliver a unique mix of value. These activities are the basis of business competitive advantage; they should be dynamic and keep pace with environment change. The process of TK Center's choosing strategy is typical, and can be used as a reference to other small-mid size businesses.

Key words: startup business; competitive strategy; dynamic core competency

目录

摘要.....	i
目录.....	iii
第一章 导论.....	1
第一节 选题背景.....	1
第二节 研究内容和方法.....	2
第二章 TK 公司转向独立经营的环境分析.....	4
第一节 TK 公司独立经营前运营情况概述.....	4
第二节 国内民航飞机维修培训行业环境分析.....	6
第三节 TK 公司直接竞争对手分析.....	15
第四节 TK 公司 SWOT 分析.....	20
第三章 TK 公司转向独立经营的战略设计.....	26
第一节 TK 公司业务层战略.....	26
第二节 TK 公司职能层战略.....	28
第四章 TK 公司独立经营战略实施效果评价.....	40
第一节 TK 公司战略实施整体评价.....	40
第二节 TK 公司战略实施问题及分析.....	42
第三节 论文结论.....	48
参考文献.....	50
后记.....	51

CONTENTS

Summary	i
Catalog	iii
Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background.....	1
Section 2 Contents and Theory	2
Chapter 2 Enviroment Analyze of TK Center	4
Section 1 TK Center Before Independency	4
Section 2 Domestic Aviation Training Industry	6
Section 3 Competitor of TK Center	15
Section 4 SWOT Analyze of TK Center.....	20
Chapter 3 TK’s Strategy After Independency	26
Section 1 Corporate level strategy.....	26
Section 2 Functional Strategy	28
Chapter 4 Assess of TK Center’s Strategy	40
Section 1 Overall Assessment TK’s Strategy	40
Section 2 Problems of TK’s Strategy and Advice.....	40
Section 3 Conclusion	48
Reference	50
Postscript	51

第一章 导论

第一节 选题背景

自 20 世纪 80 年代以来，随着改革开放的深入进行和居民生活水平的提高，中国民航业取得了令人瞩目的迅猛发展。进入二十一世纪，伴随着市场需求的持续稳定增长以及相关政策的扶持，越来越多的民营及外商资本进入民航产业，尤其是在政策相对宽松自由的民航产业链中下游，如飞机维修行业、飞机维修培训行业等，基本形成了充分竞争的行业态势。不少有资源、有能力的个人或组织都瞄准了十三亿人口这一潜力巨大的市场，纷纷加入民航产业的创业大军。但是，不少投资人或创业者由于缺乏对民航相关产业的了解和客观的分析，进入这个行业的尝试最后纷纷以失败告终。

本文所述的 TK 公司正是近年来加入这股民航创业热潮的企业，它的前身是国内一家知名的飞机维修企业——厦太公司的培训部，出于对行业发展趋势的判断，该培训部于 2008 年底正式从厦太公司剥离，转变为一家独立运营、为有需要的个人和企业提供民航飞机维修培训课程的专业培训公司。

虽然 TK 公司(及其前身)作为厦太的内训部门已运营多年，但经营目标的完全转变，使该公司和其它创业企业一样，面临着全新的环境和挑战。与很多创业失败的企业不同，TK 公司在确立新的战略目标时，结合了企业经营的内外部环境的具体情况，合理配置自身资源，在此基础上建立起有利于企业长久发展的核心竞争力。本文结合竞争战略的相关理论，以案例的形式对 TK 公司的战略制定和实施过程进行了全面描述，并以动态的角度对这一战略确立起来后 TK 公司的发展进行了评价，对该企业战略实施过程中出现的问题作出建议。

第二节 研究内容和方法

一. 研究内容

新企业在制定战略时，不仅要顾及全局性、指导性、前瞻性，更要注重抗风险性、实践性和系统性。本文中，TK 公司的管理团队在确定经营战略时，其依据是对经营环境进行全方位、深度地研究和分析，围绕未来企业经营的方方面面由上而下逐一展开：

首先是对于组织转型后将进入的行业进行全方位的环境分析，包括宏观经济、行业上下游发展趋势等，并依据相关统计数据对未来市场的大小及竞争对手的情况作出判断。同时，对于飞机维修培训的行业特点和产品特征也进行了调查。

在对市场环境进行了全面了解的基础上，TK 公司对自身优劣势和未来几年的行业发展进行了评估，以此确立企业的总体战略、业务层战略和职能战略。

本文的最后一部分是对公司建成并运营三年后整体情况的分析和总结，是对创业团队制定企业战略的初次检验。TK 公司目前运营碰到的问题是否与公司第一阶段战略的设计缺陷有关，在未来一段时间内应该如何调整，而其它初创企业在制定战略时应该吸取教训注意哪些问题，都将在文中一一阐述。

二. 研究理论和方法

本文研究主要以竞争战略相关理论为基础。由第二章节开始，对 TK 公司面临的经营环境展开全方位的分析，借助产业生命周期理论和 SWOT 分析法，确定了企业的资源及优势，并以此为依据对如何确定最佳经营战略作出决策。

竞争战略相关理论自 1980 年正式提出以来，目前已成为商业管理中最广泛使用的工具之一，但仍处于动态发展阶段，该理论主要有三大主要学派：以迈克

尔波特为代表的行业结构学派、核心能力学派以及战略资源学派。

这三个学派的侧重点不尽相同。其中，行业结构学派认为，构成企业经营环境的最重要因素就是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构影响着竞争规则的建立，因此，行业结构分析是企业确立竞争战略的基石。而核心能力学派则认为，企业能否成功取决于其核心能力、核心产品和最终产品是否能竞争成功，取决于企业的反应能力，因此企业要对市场趋势进行预测，并对顾客需求变化作出快速响应。而战略资源派则认为，企业战略的主要内容是如何培养企业独特的战略资源以及最大限度优化配置这种资源的能力。尽管这三大学派的侧重点不同，但鉴于它们都把企业经营的复杂环境作为战略研究背景，将市场竞争作为战略研究的主要内容，以谋求建立和维持企业的竞争优势作为战略目标，因此统称为竞争战略。

民航飞机维修培训业目前在中国仍处于成长阶段，但在国际范围内早已发展得相对成熟。而近年来随着国内有关政策的扶持，以及资本对市场潜力的认知，有越来越多的竞争者进入这个行业；总体来说，虽然行业还在发展当中，但其竞争态势及特征有迹可循，竞争战略相关理论框架下具备指导意义。因此，本文核心内容即 TK 公司培训业务独立转型的战略确立上，穿插该理论进行了分析描述。

数据来源和收集方面，由于飞机维修培训行业相对来说是一个专业性较强的封闭行业，从公开渠道可获取的数据并不多。本文作者曾参与过 TK 公司业务转型的具体实施，获得部分一手数据，此外，在论文资料收集过程中，还对相关人士进行了访谈，对宏观经济数据及民航专业资料进行了查阅。

第二章 TK 公司转向独立经营的环境分析

TK 公司毗邻厦门高崎国际机场，于 2008 年 12 月正式建成，是一家提供专业民航飞机维修培训服务的机构。该公司总投资四千多万美元，占地 4 万 5 千多平方米，可同时容纳近千名学员进行培训，在目前国内提供同类服务的公司中规模最大。

TK 公司的主要投资方是国内一家大型飞机维修服务(简称“MRO”)企业——厦太公司，实际上，厦太培训部就是 TK 公司的前身。TK 公司在 2008 年底正式成立并运营后，不再局限于只为厦太员工提供培训，而是将其业务重心转移到外部客户，致力于为所有有培训需求的个人和企业用户提供服务。TK 公司是如何从一家 MRO 企业的内部职能机构转变为独立运营的公司呢？它的转型过程是如何实现的，其战略部署及成立三年来的实施情况如何？本文接下来将从 TK 公司的创立环境开始，对以上问题进行逐步分析。

第一节 TK 公司独立经营前运营情况概述

TK 公司在对外独立运营之前，其前身“厦太培训部”一直作为厦太公司的内部职能部门运作：1993 年，配合厦太公司正式对外营业，培训部的功能也同期启动。由于飞机维修培训行业对师资和设备的要求较高，在这一阶段，该部门可以发挥的功能还比较有限，主要任务只是为厦太一线工人及工程师制定培训计划，而员工的实际受训是在教学资源比较完善的境外（主要是香港）完成。

厦太公司所处的 MRO 行业属于劳动密集型服务业，员工的培训是公司运营成本的重要组成部分。随着企业规模稳步增长，员工人数逐步增多，厦太公司管理层意识到将大批员工送往境外培训并非上策，长远来看，必须逐步建立自己的培训能力。1996 年，随着位于厦门厂区内的培训大楼正式竣工并投入使用，厦太开始着手打造自身培训部的能力，在教员人才培养和培训设施的完备上下功

夫。经过将近 10 年的发展和积累，截止 2004 年，厦太培训部已经发展成为员工人数超过 50 人的专业组织，并具备了提供民航飞机维修专业培训的综合能力，初步成功将厦太员工的主要培训基地从海外转移至厦门。

需要特别指出的是，飞机维修培训的终极目的是将受训者培养成可以执行飞机维修任务的专业工程人员，所以，在培训的过程中，能最大程度地模仿受训者日后工作环境，使其能在上岗前身临其境至关重要。因此，与一般培训行业不同，民航飞机维修培训行业的主要资源不仅包括教师，还包括与培训效果息息相关的培训设施、设备方面的投入。厦太公司在建立自身培训能力的过程中，就在上述硬件资源上作出了大量投入，利用其 MRO 机构的优势及影响力，从其股东（主要为国际知名飞机制造商及航空公司）获赠或购入退役飞机结构件、部件，建立起了其它类似培训机构难以模仿的资源优势。

同时，经过几年的不断积累及持续投入，厦太培训部先后通过香港民航司、中国民航局及欧洲航空安全管理局的认证，拥有了这三家官方机构认可的民用飞机维修培训资格，在培训资质上，和国内提供同类产品的组织或机构相比处于领先水平。

基于厦太培训部上述两点独到的优势，随着自身规模的不断发展壮大，厦太公司管理层萌发了创立一家独立培训机构的想法，希望对已有的厦太培训部进行业务转型，打造一家对外开放的、专业程度及设备设施上都处于国内领先水平的飞机维修培训中心，将“成本中心”转化为“利润中心”，开拓新市场。

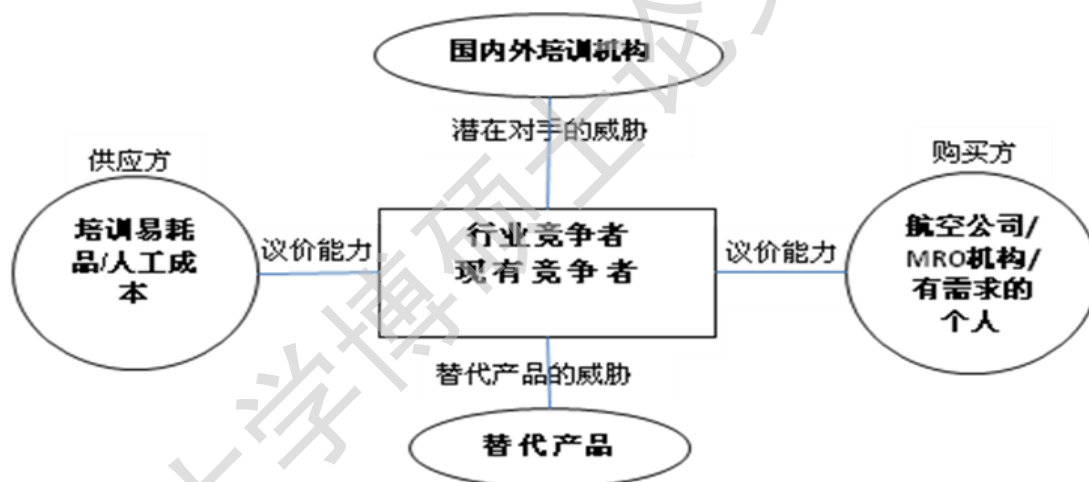
TK 公司的独立运营计划于 2005 年前后被提出，但转型意味着组织运营目标和战略的完全转变。以独立企业的身份进入飞机维修培训行业，将面临什么样的竞争环境，需要做何种准备，这些都是培训业务正式独立前必须分析解决的问题。在 2005 年至 2008 年的三年时间内，TK 公司培训业务独立项目团队一方面在人员招募上有针对性地为未来发展做准备，一方面对未来将进入的行业内外部环境、自身资源进行了深入细致的分析，为 TK 公司的独立经营战略制定打下了

基础。

第二节 国内民航飞机维修培训行业环境分析

所谓行业，即指按企业提供的产品和服务的性质或特点，以及它们在国民经济中所起作用的不同而划分行程的产业类别。确定企业所处的行业环境是制定企业竞争战略的基础，本文将分两步对国内民航飞机维修培训行业的环境进行分析：首先是分析行业特征，然后采用产业结构分析理论对行业的未来发展趋势进行预测。

图 2.1 民航飞机维修培训行业竞争的五种力量



资料来源：迈克尔波特《竞争战略》及作者整理

依照波特的五力模型，本文接下来将对与 TK 公司所在行业联系最紧密的几个行业入手，分析 TK 公司培训业务转型独立后将面临的市场环境。

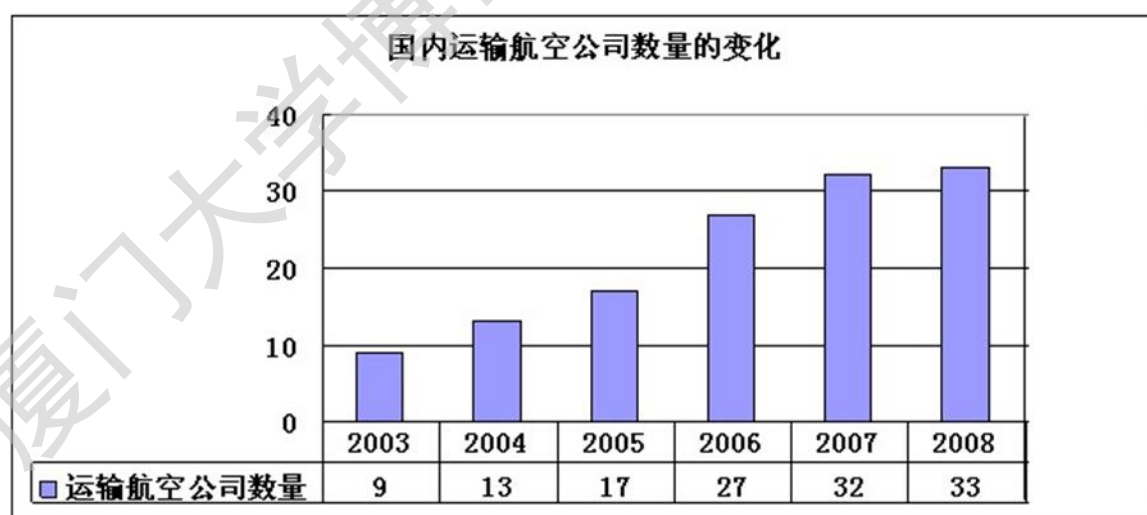
一、中国民航运输业及维修行业发展趋势

与飞机维修培训行业最紧密相关的产业是位于其上游、也是其服务主要购买方所在的民航运输业和飞机维修业这两个行业。

中国民航和世界上其它很多国家相比起步较晚，在早期远落后于欧美和其它

地区一些发达国家。但经过几代人不断努力，迄今为止，民航事业在中国已取得了长足进步和令人瞩目的发展。1980年，中国民航购买了第一架波音商用飞机-747SP型宽体客机，标志着在民航飞行器的使用上已经向国际先进水平靠拢。至1990年，中国民航已拥有各种类型飞机421架，其中用于运输的飞机为206架，用于通用航空和教学的飞机为215架。“八五”期间，中国民航保持了持续快速的发展趋势。到1995年，民用飞机数量已经增长至852架，运输飞机商载达7900吨。进入二十一世纪以来，这种快速发展的势头持续保持。在这一阶段，中国民航机队的年平均增长速度达到10.95%。截至2007年年底，全行业运输飞机在册架数1134架，其中客机1076架，占飞机总数的94.9%；货机58架，占飞机总数的5.1%；100座以上客机995架，占客机总数的92.5%。全行业客机座位数达到约16.14万个，运输飞机业载达到2.64万吨。可提供运力数达到3657.6亿客公里，可提供吨公里达到543.9亿吨公里，平均每班次座位数150个。不仅如此，据美国波音公司预测，在未来20年时间内，中国或需增加5000架新飞机，成为全球飞机需求最强劲的第二大市场。

图 2.2 2003~2008 年国内运输航空公司数量变化趋势



资料来源：《中国民航维修系统资源分析报告》，中国民航维修网，2008。

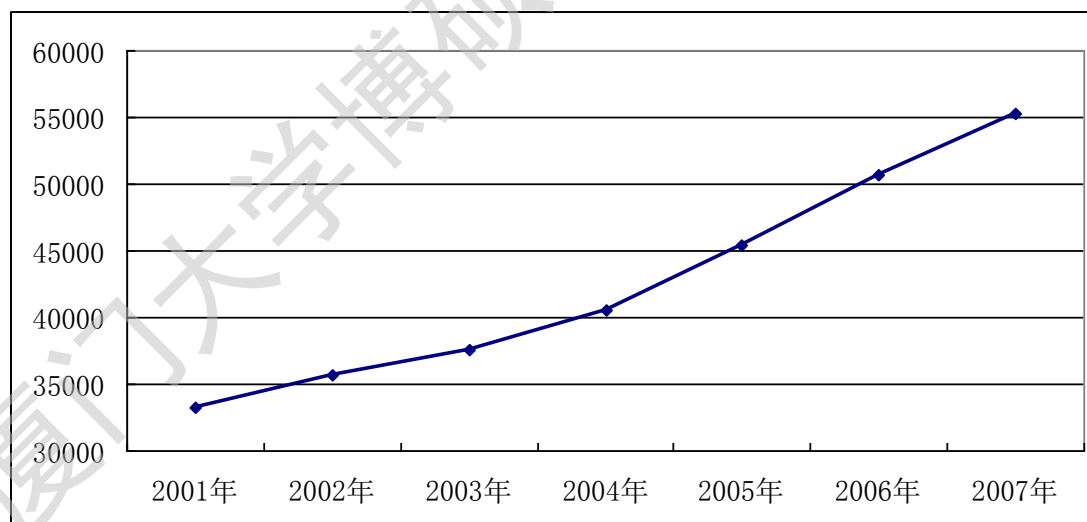
民航运输业的快速发展也带动了飞机维修行业的快速发展。截止2008年，中国民航维修市场总量已超过15亿美元，接近世界范围内飞机维修市场总量的5%，成为全球增长速度最快的民航维修市场。从数据来看，中国境内运输航空

器整个机队的平均机龄为 6.7 年，其中 0-5 年机龄的航空器数量为 716 架，占 51%；20 年以上的航空器数量为 13 架，占 1%。

虽然当前老龄飞机（通常指机身年龄超过 15 年的飞机）的占比还不算高，但在未来 5 至 10 年内，11~15 年机龄的航空器（245 架，占 18%）将陆续进入老龄飞机状态，由此不难看出，中国市场对飞机维修和保养的需求将呈长期增长态势。

飞机维修行业是一个劳动密集型服务业，需要大量的人才支持。快速增长的行业规模需要快速扩张的人才队伍作为后备。截至 2007 年底，中国民航机务维修系统人员总计达到 55284 人，占当年全民航从业人员 285987 人的 19.3%。其中航线和定检一线维修人员（一线维修人员不包括相关的工程、质量、航材、计划等部门人员）为 28284 人，占机务维修系统总人数的 51%。

图 2.3 2001 年-2007 年国内机务维修人员数量



资料来源：中国民用航空局飞行标准司、中国民用航空局航空安全技术中心联合发布：中国民航机务维修系统人力资源报告（2008）

虽然已经具备了这样的人力资源基础，但人才短缺的问题还是愈发凸显。举例来说，反映出机务维修人员配置合理程度的重要指标是“机务维修人员人机比”，而这个指标最近几年一直呈下降趋势。截至 2007 年年底，中国国际航空公

司、中国南方航空公司和中国东方航空公司这三大航空公司的航线平均人机比为 10.22，定检平均人机比为 5.56。除三大航空公司外，29 家中小航空公司航线维修平均人机比为 7.68，定检平均人机比为 3.05，均小于三大航空公司的平均人机比，主要原因是大部分中小航空公司航线和定检工作都会部分或全部外包给独立维修单位（即 MRO）承担。另外，国内独立维修单位人员的全行业航线人机比为 13.72，该值虽比三大航空公司的航线平均人机比高，但考虑到国内中小航空公司多、中小机场多、工程人员素质参差不齐，若以三大航空公司平均人机比为参考，全行业现有航线维修人员在合理配置的前提下只能勉强能够维持现有航线维修工作，但考虑目前未来国内民航飞机数量的增长速度和机务人员成熟周期，航线人员短缺情况将在较长时间内客观存在。

与此同时，国内维修机务队伍也因为人才短缺而进一步年轻化，如何有效加强对他们专业素质和技能的培养，成为了各航空公司和维修企业思考最需要迫切解决的问题之一。

表 2.1 2007 年国内航线和定检一线维修人员工龄分布

	3 年以下 (人数,比例)	3~6 年 (人数,比例)	6 年以上 (人数,比例)	合计(人数)
航线维修	5173, 33%	2393, 15%	8078, 52%	15644
定检维修	4896, 39%	1618, 13%	6126, 48%	12640
合计	10069, 36%	4011, 14%	14204, 50%	28284

资料来源：中国民用航空局飞行标准司、中国民用航空局航空安全技术中心联合发布：中国民航机务维修系统人力资源报告（2008）

从以上数据不难看出，在未来几十年内，市场对维修专业人才的需求将呈现持续增长态势，飞机维修培训市场潜力巨大。

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