

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 200315144

UDC \_\_\_\_\_



廈門大學

硕士学位论文

厦门叉车总厂竞争战略研究

A Study on the Competitive Strategy of  
Xiamen Forklift Factory

刘志庆

指导教师姓名: 郭霖 副教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩日期: 2006 年 6 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2006 年 5 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘 要

目前，中国叉车市场已进入白热化——国际竞争国内化、国内竞争国际化。厦门叉车总厂要能在竞争激烈的市场中生存，必须全面筹划企业的竞争战略。

企业的经营战略决定企业的经营发展方向和经营目标的实现，本论文的目的和意义就是通过对厦门叉车总厂所处行业环境和行业特征两方面，利用定量的方法分析企业资源，进行战略方案选择。最终为厦门叉车总厂制定一个可操作的、适应公司经营发展需要的竞争战略。

竞争战略至少应该包括四个层次的内容：①竞争战略的内容；②竞争战略的分析；③竞争战略的选择和评价；④竞争战略的实施与控制。

本文以相关的竞争战略基本理论为指导，来研究厦门叉车总厂的竞争战略。论文在首先介绍厦门叉车总厂的基本情况，接着运用相关管理理论对厦门叉车总厂内外部资源并结合国家政策和行业发展趋势进行分析，全面阐述了厦门叉车总厂具备的优势、劣势，面临的机遇和威胁。最后，在充分分析的基础上，本文提出了厦门叉车总厂的竞争战略。

本文研究表明：(1)厦门叉车总厂目前外部机会大于威胁，内部劣势大于优势的结论；(2)厦门叉车总厂应该采取扭转型的战略，即集中经营现有的产品；(3)在扭转型竞争战略指导下结合厦门叉车总厂目前所拥有的内部资源、市场特点、竞争态势、人员素质等因素得到厦门叉车总厂应该实行成本领先竞争战略。

本文提出的竞争战略对厦门叉车总厂经营目标的实现和企业的可持续发展具有一定的指导意义和应用价值。

**关键词：**叉车；竞争战略；战略管理

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

So far the forklift industry had become a boil in Chinese market. Xiamen forklift factory wants to survive in the boil market, it should plan and prepare competitive strategy completely.

The corporation development depends on its strategy. This thesis analyzes outside and inside resources of Xiamen forklift factory, makes a competitive strategy that adapts to Xiamen forklift factory development.

Based on related strategic theory, this thesis focus on the competitive strategy for Xiamen forklift factory.

This thesis introduces the basic information of Xiamen forklift factory, analyzes it with the conclusion of its main experience and advantages; then through the comparison with its counterparts and competitors inside and outside China and within the forklift industry, analyzes the macro-environment and the 5 forces, clarifies the advantages, disadvantages, opportunities and threats to Xiamen forklift factory.

Through sufficient analysis, the thesis draws conclusions as following.

1. The outside opportunities outweigh outside threats and inside disadvantages outweigh inside advantages to Xiamen forklift factory.
2. Xiamen forklift factory should take torsional strategy.
3. Under the torsional strategy, Xiamen forklift factory should take low cost strategy.

**Key Words:** Forklift; Competitive Strategy; Strategy Management

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

1. 绪论.....	1
1.1 研究的背景与意义 .....	1
1.2 竞争战略理论 .....	2
1.3 研究内容 .....	3
2. 竞争战略理论综述 .....	5
2.1 竞争战略涵义与发展 .....	5
2.2 主要竞争战略理论综述 .....	6
2.3 竞争战略分析方法 .....	9
2.4 竞争战略评价 .....	20
2.5 竞争战略控制 .....	20
3. 厦门叉车总厂环境分析 .....	21
3.1 厦门叉车总厂概况 .....	21
3.2 厦门叉车总厂的外部环境分析 .....	23
3.3 厦门叉车总厂的内部环境分析 .....	33
4. 厦门叉车总厂竞争战略制定 .....	42
4.1 厦门叉车总厂竞争战略取向 .....	42
4.2 厦门叉车总厂竞争战略目标与内容 .....	45
4.3 厦门叉车总厂竞争子战略 .....	48
4.4 厦门叉车总厂竞争战略评价 .....	50
5. 厦门叉车总厂竞争战略实施与控制 .....	54
5.1 厦门叉车总厂竞争战略实施要点 .....	54
5.2 厦门叉车总厂竞争战略控制 .....	58
6. 结论.....	60
6.1 研究主要结论 .....	60
6.2 需要进一步研究的问题 .....	61
参考文献.....	62
致 谢.....	64

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Contents

<b>Chapter1 Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Background and Significance of Research .....	1
1.2 Competitive Strategy Theory .....	2
1.3 Contents of Research .....	3
<b>Chapter2 Summarization of Competitive Strategy Theory.....</b>	<b>5</b>
2.1 Meaning and Development of Competitive Strategy Theory.....	5
2.2 Summarization of Some Key Competitive Strategy Theory .....	6
2.3 Analysis of Competitive Strategy Theory .....	9
2.4 Evaluation of Competitive Strategy .....	20
2.5 Control of Competitive Strategy.....	20
<b>Chapter3 Analysis of Xiamen Forklift Factory Environment .....</b>	<b>21</b>
3.1 Summarization of Xiamen Forklift Factory.....	21
3.2 Analysis of Xiamen Forklift Factory Outside Environment.....	23
3.3 Analysis of Xiamen Forklift Factory Inside Environment.....	33
<b>Chapter4 Establishment of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy .....</b>	<b>42</b>
4.1 Tropism of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy .....	42
4.2 Objectives and Contents of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy .....	45
4.3 Sub Competitive Strategy of Xiamen Forklift Factory .....	48
4.4 Applicability Evaluation of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy .....	50
<b>Chapter5 Practice and Control of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy .....</b>	<b>54</b>
5.1 Key Point of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy Practice ....	54
5.2 Control of Xiamen Forklift Factory Competitive Strategy.....	58
<b>Chapter6 Conclusion .....</b>	<b>60</b>
6.1 Conclusions Drawn from This Article .....	60

6.2 Some Questions Need to Be Further Studied .....	61
Reference .....	62
Acknowledgements .....	64

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 1. 绪论

### 1.1 研究的背景与意义

在竞争激烈的环境中，企业必须建立一套行之有效的环境分析方法和战略制定程序。有了适用的环境因素方法，并建立有效的战略制定程序，选择适合企业的竞争战略，积极全面推行有效的竞争战略，才能使企业在不断改变的环境中立于不败之地，在竞争中取得主动。

竞争战略的目的也是为了能让企业在不断变化和加剧的竞争中立于不败之地，建立优势地位，获得收益以维持其自身的生存和促进自身的发展。良好的竞争战略能使企业避免走弯路，能让企业把自身的能力最大地转变为优势。竞争战略要求以科学的方法对企业的内部资源、外部资源进行有效总结和分析，熟悉国家的宏观经济政策和行业政策，能对竞争对手的情况有详细的了解。在具备这些分析的情况下得出企业自己的竞争战略。

可见，在现代市场经济条件下，竞争战略的制定和执行对企业是非常重要的。但是，目前仍有相当多的企业对竞争战略缺乏系统的认识，对外部环境的分析与对自我的认识都不够充分，对竞争战略的分析和执行能力都比较弱。因此难以认同竞争战略，这样的企业在激烈竞争的环境中是非常危险的。

厦门工程机械股份有限公司（以下简称厦工）厦门叉车总厂（以下简称厦门叉车总厂）是国家生产叉车的重点企业和福建省骨干企业，主要从事叉车生产和销售。目前厦门叉车总厂面临来自各方的挑战，国外企业大举进入中国，国内原有企业竞争加剧，安徽叉车集团公司、杭州叉车有限公司、大连叉车有限责任公司、林德（中国）叉车有限公司等企业不断利用各自的优势抢夺市场，还有一些新进入中国叉车行业的包括德国永恒力公司这样的重量级企业，给厦门叉车总厂未来的发展带来巨大的压力和挑战。内部，由于厦门叉车总厂体制僵化，员工观念陈旧，人员流失比例较大，管理制度不完善。最近三年企业经营状况都出现滑坡。如何在目前内忧外患的情况下立足国内市场，加强自身建设、提供优质的产品与服务是基础，最为关键的是必须了解竞争对手的详细情况和行动措施，重新

认识自我, 结合企业未来发展的优势、劣势、机会与威胁, 找到适合厦门叉车总厂的竞争战略, 并按照战略来发展。

本论文以战略选择为研究方向, 通过笔者对厦门叉车总厂的调查, 研究企业竞争战略的分析、制定与执行。

## 1.2 竞争战略理论

企业竞争战略是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, 应该具有什么样的竞争目标, 以及在贯彻目标时需要采取的方针<sup>①</sup>。

具体说就是根据企业或组织自身所处的环境、产业结构以及地位确定企业长远的主要任务以及完成这一任务而采取的行动。

企业竞争战略一般包括四个部分: 产业结构与经营领域分析、竞争优势、战略选择与行动、目标成果。

首先, 企业要充分了解自己所处产业竞争结构的特点以及经营领域, 受到哪些竞争因素的影响, 哪些竞争因素的压力最大, 市场份额与发展潜力有多大等等。其次, 在产业结构分析的基础上确定企业的竞争优势, 找到并保持企业的独特性。第三, 将产业结构与企业竞争优势分析相结合, 确定企业的竞争战略和行动, 不断调整、改善企业在产业中的地位, 使有限的资源得以有效、充分的利用。第四, 根据竞争战略的目标与行动结果的比较, 进行战略调整, 使企业处于良性循环之中。

根据迈克尔·波特的竞争战略理论<sup>②</sup>, 竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各种作用力建立有利的、持久的地位。竞争战略的选择由两个中心问题构成: 第一个中心问题是由产业长期赢利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力; 第二个中心问题是决定产业内企业相对竞争地位的因素。当企业处在一个有吸引力的产业并在产业内处于一个较佳的位置时, 企业才能维持长久的竞争优势和理想的经营利润, 两者缺一不可, 并且随着产业的演变以及各种竞争的不断作用, 这两者都是动态的。

战略决策的关键要素是制定实施战略程序、提供竞争优势、探求公司与环境

<sup>①</sup> [美] 迈克尔·波特. 《竞争战略》第 1 版[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.

<sup>②</sup> Michael. E. Porter. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991:95-117.

之间的联系和在当前环境下以有效方式向未来发展的能力。

### 1.3 研究内容

本文运用 SWOT 方法，分析了厦门叉车总厂内部优势与劣势，外部机会和威胁。在确定战略方向后，结合内外部资源制定出竞争战略，并从行业和企业内部对战略的可行性进行了论证，提出了战略实施重点与控制建议。

本文共分为四个部分，第一部分绪论，第二部分竞争战略理论综述，第三部分为应用部分，包括厦门叉车总厂竞争环境分析、厦门叉车总厂竞争战略制定、以及厦门叉车总厂战略实施与控制等，第四部分结论。本文对国内外常用和经典的竞争战略理论进行了评述，包括波特的成本领先、差异化、焦点等战略以及彼得斯和奥斯汀的优势战略理论。同时本文对厦门叉车总厂的内外部各种资源进行了详细的描述，运用 SWOT 分析方法对影响厦门叉车总厂战略制定的内部销售、新产品研发、生产、财务和人力资源等因素结合外部宏观环境、产业政策、国家经济发展状况等因素进行了详细分析，确定了厦门叉车总厂应采取扭转型战略。在扭转型战略取向的原则下，制定出成本领先竞争战略与子战略并对可行性进行了评价，对战略的实施与控制提出了许多建议与指导性意见。具体章节安排如图 1-1 所示。

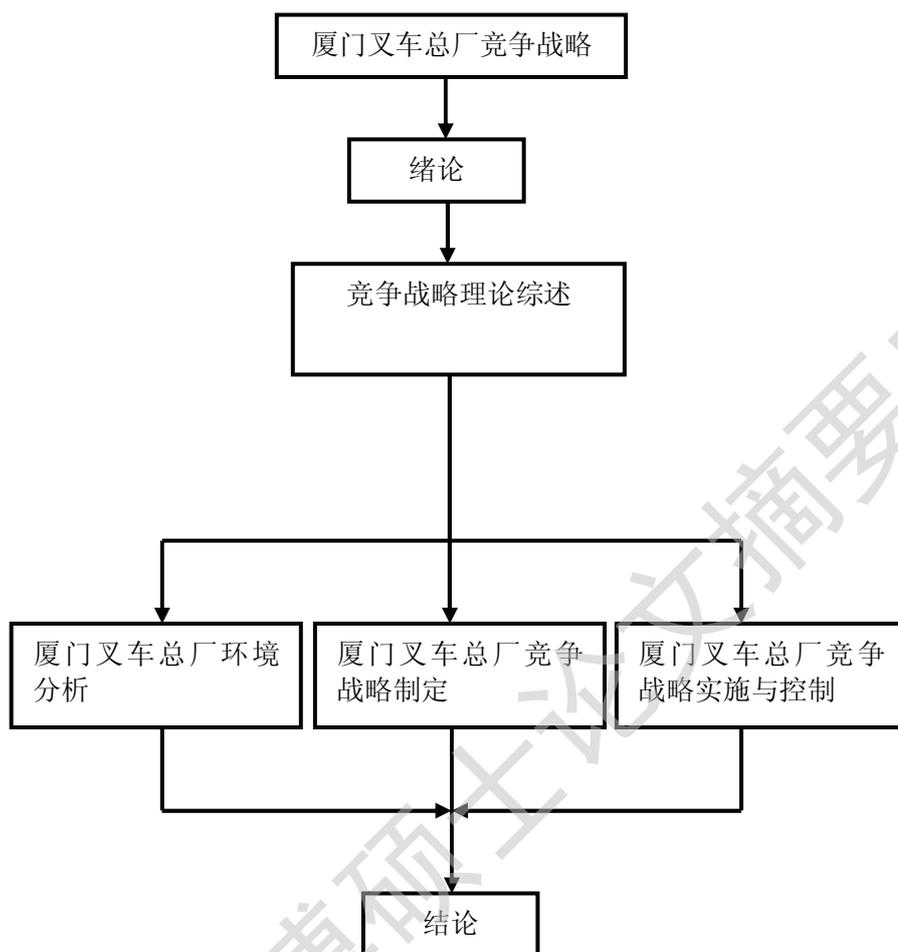


图 1-1：论文结构图

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.

厦门大学博硕士论文摘要库