

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: X200415067

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

CRCCXM 公司业务发展战略与规划研究

Business Development Strategy & Planning Research of  
CRCCXM Company

孙桐林

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: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2011 年 10 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 中文摘要

CRCCXM公司成立19年来，在市政、房建建筑业领域，一直保持着领先的市场地位。但在日趋激烈的市场竞争大环境中，CRCCXM公司也面临着国内外竞争对手的威胁和知识经济时代的挑战，而且这种威胁和挑战将愈演愈烈。CRCCXM公司如何在新形势下保持现有的领先地位，并通过持续稳健的发展参与市场竞争，真正做优做强，成为真正具有竞争力的大公司，对其进行发展战略研究具有现实的必要性和紧迫性。

本文的主题是围绕CRCCXM公司的发展战略进行的研究。因此，本文所做的主要工作是分析了CRCCXM公司的外部环境和内部资源能力，并分析了公司各业务单元的现状和行业竞争结构，继而制定出了CRCCXM公司的建筑业务总体战略和各业务战略，从而构成一个完整的战略管理体系。

经过本文的研究得出了如下基本结论：我国宏观经济快速稳定发展，国家对基础设施建设投入巨大，市场环境逐步规范为公司发展提供良好的外部环境；全球化竞争的加剧，市场风险以及国内外竞争对手实力不断增强也逐步对企业产生威胁。企业核心员工整体素质高、经营能力、科研等方面优势明显。综合分析CRCCXM公司所面临的环境，制定公司的总体战略，实现企业由劳动密集型向资本、技术和管理密集型转变；由承包商向承包商兼投资商转变，最终将CRCCXM公司打造成中国铁建系统一流、国内知名的承包商兼投资商。企业从人力资源、财务管理、技术研发和市场营销等职能管理领域提出了相应的保障措施。

**关键词：** 施工企业； 建筑业务； 发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

CRCCXM Company has maintained a leading position in urban facilities & building constructions in the past 19 years. But as a result of the increasingly fierce market competition, now it faces the threat from domestic and foreign competitors and challenges of the knowledge-based economy era, which will be getting intensive increasingly. It is of great significance and urgency for CRCCXM to maintain the existing leading position, and participate in the international competition by carrying out its development strategy, to become an international competitive company in the new situation.

This paper will focus on the research of development strategy of CRCCXM, trying to analyze the external environment and internal resources of CRCCXM as well as the current situation of its sub-companies and the competitiveness of its industry structure, to work out an overall strategy and business strategy for CRCCXM, and to establish a complete strategic management system.

A conclusion has been drawn through the analysis of this paper that:

China's rapid economic growth and huge investment for infrastructures as well as gradual standardization of market has provided a good external environment for the development of CRCCXM. Besides, CRCCXM has obvious advantages in the high quality of core staff, operation capability and scientific research. On the other hand, the intensifying of globalized competition, market risk as well as domestic and foreign competitors also has posed a threat to CRCCXM. Based on the comprehensive analysis of the environment that CRCCXM is now facing, an overall development strategy will be established, to achieve the objectives of transforming the from labor-intensive to capital, technology and management-intensive, from contractor to contractor-and-investor, and eventually develop CRCCXM into CRCC first-class and well-known contractors and investors. To achieve those objectives, CRCCXM will also take relevant supporting measures in respect of human resources, financial management, technical research & development and marketing management.

**Key Words:** Construction Companies; Building Construction Business; Development Strategies

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究的目的和意义</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 国内外相关研究综述</b> .....	<b>3</b>
<b>第三节 研究内容和方法</b> .....	<b>4</b>
一、研究内容.....	4
二、研究方法.....	5
三、写作过程.....	5
<b>第二章 CRCCXM 公司建筑业务发展的外部环境分析</b> .....	<b>6</b>
<b>第一节 企业发展环境分析</b> .....	<b>6</b>
一、国际宏观经济和建筑行业分析.....	6
二、国内宏观经济和建筑行业分析.....	6
三、建筑及相关行业各业务外部市场环境分析.....	7
<b>第二节 CRCC 与标杆企业对比研究</b> .....	<b>9</b>
一、主要经济指标对比.....	9
二、关键成功因素对比.....	10
三、主要能力对比.....	11
<b>第三节 机会与威胁</b> .....	<b>12</b>
一、机会（Opportunities） .....	12
二、威胁（Threats） .....	14
三、外部环境综合评价.....	15
<b>第三章 CRCCXM 公司建筑业务发展的内部环境分析</b> .....	<b>18</b>
<b>第一节 公司“十一五”发展回顾</b> .....	<b>18</b>
<b>第二节 战略地位 SWOT 分析</b> .....	<b>19</b>
一、优势（Strengths） .....	19
二、劣势(Weakness).....	21
三、内部环境综合评价.....	22
<b>第四章 CRCCXM 公司建筑业务发展战略选择</b> .....	<b>24</b>

<b>第一节 CRCCXM 公司业务发展战略使命与目标</b> .....	<b>24</b>
一、发展战略使命.....	24
二、发展战略目标.....	24
<b>第二节 CRCCXM 公司建筑业务发展战略匹配分析</b> .....	<b>26</b>
<b>第三节 CRCCXM 公司建筑业务总体发展战略</b> .....	<b>27</b>
<b>第四节 CRCCXM 公司建筑业务职能战略</b> .....	<b>28</b>
一、核心能力发展战略.....	28
二、组织结构调整战略.....	28
三、财务及投资发展战略.....	28
四、人力资源战略.....	29
五、产品实现零缺陷战略.....	30
六、区域市场营销战略.....	30
七、技术研发战略.....	30
八、参与海外经营战略.....	31
<b>第五章 战略实施的措施与建议</b> .....	<b>32</b>
<b>第一节 战略实施步骤</b> .....	<b>32</b>
<b>第二节 战略实施措施</b> .....	<b>32</b>
一、完善决策程序.....	32
二、强化项目管理.....	33
三、控制经营风险.....	34
四、建立战略规划的资源保障和评估体系.....	34
<b>第三节 关键举措和实施计划分解</b> .....	<b>35</b>
<b>结束语</b> .....	<b>40</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>42</b>
<b>致 谢</b> .....	<b>43</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 研究的目的和意义

CRCCXM 公司成立于 1993 年，注册资本金 1 亿元，在册职工 860 人，2011 年底总资产达到 157.01 亿元人民币，系中央大型企业中国铁建在福建省厦门设立的直属全资一级施工及房地产开发企业，具有市政公用工程、房屋建筑工程、公路工程、铁路工程、水利水电工程总承包和钢结构工程、桥梁工程、地基与基础工程专业承包及房地产开发资质，通过 ISO9001 质量管理体系认证和 GB/T28001、ISO14001 职业健康安全与环境管理体系认证。

公司先后承建了厦门云顶隧道、厦门 BRT 第一码头枢纽站、厦门环岛干道、厦门同安湾大桥、厦门莲前大道、南昌青山湖下穿隧道、泉州大桥桥南立交桥、浙江温州瓯海大道、福州闽江大桥等一大批市政公用工程；南京军区 174 医院病房大楼、厦门航空港会议中心、厦门公路局研发中心、厦门国际文化大厦、厦门软件园、厦门潇湘大厦、厦门海豚湾、福州闽江学院、泉州晋江中谷国家级储备粮库、浙江乐清市行政中心等一大批房建工程；福州连江可门港铁路支线、广西湘桂高速铁路、黔桂铁路、湖南吉首至怀化高速公路、三明永宁高速公路、龙岩双永高速公路、重庆武隆至长沙高速公路、浙江丽（水）龙（泉）高速公路、厦门至安溪城际快速路、江西九（江）景（德镇）高速公路等一大批铁路、公路工程。多项工程被评为“国家优质工程奖”、“火车头奖”、“闽江杯”等国家、省（部）、市级优良工程。

依托中国铁建的强势品牌和实力，以及厦门经济特区作为海峡西岸重要中心城市的区位优势，凭借专业化的操作、科学化的管理和稳健务实的经营，公司在厦门成功开发了杏林品牌住宅小区“中铁·海湾豪园”，杏林地标性建筑“中铁·海湾华庭”，以及厦门岛内集商业、商务、居住于一体的全新商务典范“中铁·财富港湾”，观音山 CBD“中国铁建·海曦”等多个精品项目，以一流的产

品质量、一流的客户服务和良好的诚信口碑在市场中迅速树立起“中铁地产”品牌。

公司先后被评为“全国用户满意单位”、“中央企业先进集体”、“全国优秀施工企业”、中国铁建“先进工程公司”、“福建建筑、房地产业 100 强”、福建省和厦门市“守合同重信用企业”；从 2004 年起，连年被评为厦门市思明区“纳税大户”、“纳税特大户”；从 2007 年起，连年被评为“厦门企业百强”。2010 年，铁路在南昌局排名 21 家的第 9 名；成功进入福建省高速公路“双 A”行列，位居前 10 名；成功入选福建省房建预选承包商 80 强、市政预选承包商 50 强；被评为厦门建筑业企业信用 A 级第 1 名。

面对建筑业市场利润低、市场竞争程度高等影响，一方面建筑业企业为了提高利润水平，拼命扩大企业规模；另一方面企业纷纷效仿进入投资领域，如房地产资源类产业等。面对投资业高额利润的诱惑，企业对风险认识不足，愿意铤而走险。企业纷纷盲目扩张，盲目投资，对企业自身的优势，企业自身的核心竞争力认识不足，企业主业偏离了资源配置能力，偏离了企业发展的方向。针对这些情况，企业更应该保持清醒的头脑，在综合分析企业内外部环境和企业资源配置能力的基础上，确保企业沿着正确的发展方向向前健康发展，因此必须加大企业的战略研究，通过研究确定企业发展目标，并根据外部环境的变化，及时修正企业的目标。

国务院国有资产监督管理委员会出台《中央企业发展战略与规划编制大纲》并对国有企业发展战略的制定和研究提出了要求。国资委意识到企业在对宏观环境、行业竞争、市场空间、自身资源与业务能力等要素进行前瞻性、系统性分析的基础上，迅速调整发展目标及方向的重要性；意识到战略管理对于企业核心竞争力培育和持续竞争力构建的重要性，因此也必须加强企业战略研究，提高企业的应变能力和适应环境能力，及时调整企业的发展目标，修正企业的发展方向。作者作为从事战略管理的重要成员之一，也希望通过研究，对 CRCCXM 公司这个有近 20 年发展历程的国有中型建筑企业发展现状的描述及存在问题的总结，从公司发展战略的高度，以现代战略管理思想和理论成果为指导，运用企

业战略研究的一般方法，来预测和把握企业的未来，力求所形成的战略方案，具有较强的针对性和可操作性，以使在企业“做强、做大”的战略变革过程中，少走弯路，以尽可能小的成本与代价提高竞争优势。

随着加入 WTO 保护期结束和全球经济一体化，日本大成公司、瑞典斯堪萨司等大型跨国建筑企业大举进军中国，特别是技术的飞速进步，传统的管理理念已无法给公司带来竞争力，战略管理已成为企业制胜关键。国内企业都将面临复杂多变且又充满挑战的环境，企业要取得和巩固竞争优势，就必须加强发展战略研究。因此，深入做好本课题的研究，具有十分重要的现实意义。第一，提高企业对外部环境的适应性，使企业可持续发展。第二，提高企业生产经营的目的性。第三，提高企业的管理水平和市场竞争力。通过战略的制定、执行和对战略执行结果的分析评价，发现企业管理中的问题，有利于提高企业的管理水平。战略制定和执行的过程，是企业发展方向统一认识的过程，是企业优势资源集中统一的过程，是企业有效发挥团队精神、降低内耗的过程。

## 第二节 国内外相关研究综述

战略的概念起源于军事领域。在古汉语中，战略指的是“战争的方略”或“用兵的谋略”，其英语中的 Strategy 来自希腊语“指挥官”一词，原意为“指挥军队的才干”、“将军的艺术”。可见，战略的本意是对战争全局的筹划与指导。

西方国家对战略理论的研究起步比较早，大致分为：18 世纪的亚当·斯密的社会分工理论、19 世纪初李嘉图的比较成本理论，以及俄林的资源禀赋差异论等；20 世纪 60—70 年代美国学者海默的垄断竞争理论，认为在本国受反托拉斯法禁止的垄断优势在国外不完全竞争市场中可以得到充分发挥，从而说明了国际投资与竞争的动力与条件。70—80 年代，以德鲁克、钱德勒、肯尼斯·安德鲁斯为代表的目标战略学派和以迈克尔·波特为代表的竞争战略学派。90 年代，有关战略的研究还在强调资源对竞争优势的影响，但此时对资源的界定不仅仅指企业的外部资源，还包括企业的内部资源。从战略理论发展来看，关于企业核心竞争力的研究及全球化知识经济时代企业核心竞争力的发展趋势研究，仍然是现

在战略研究的主旋律。

我国的企业战略研究无论从理论上或实践上均起步较晚。早期比较典型的如波特的竞争战略、竞争优势理论、多元化战略理论、交易成本理论等，近期的则有企业资源基础观、核心能力理论、战略联盟理论等。学习和借鉴西方在战略理论和研究方法上的长期科学积累，为我们在此领域进行理论分析和研究提供强大的工具性支撑。但是如何将国外战略理论与鲜活的中国企业战略管理实践以及中国的特定背景更好地结合在一起，形成一套有中国特色的战略理论，并用理论指导企业提高其对环境变化的快速反应能力，对企业内、外部资源的优化与整合能力，为中国企业做大做强奠定坚实的理论基础。

2005 年以前，大多数国有企业都是结合自己的情况，制定自己的发展战略，但各单位对战略研究的内容、方式和方法没有统一的要求。2006 年，国务院国资委发布了《国有大企业发展战略研究纲要》（简称“纲要”），国资委一级企业都按照纲要的要求，制定自己的发展战略。国资委的二、三级企业按照国资委及一级企业的发展战略研究要求，制订自己的发展战略。三级以下企业按照国资委的要求全部进行注销。目前国内大型企业及其子企业都在逐步建立和完善自身的战略体系，加大企业战略研究力度，通过制定适合企业发展的战略体系，促进企业健康发展，提高企业的市场竞争能力。

### 第三节 研究内容和方法

#### 一、研究内容

面对激烈的市场竞争，企业既有生存的威胁，又有发展的机会，挑战和机遇共存。挑战是在所难免的，机会却需要我们积极去创造、去利用。企业面临的威胁、发展机会、自身优势和劣势有哪些？企业发展的目标和方向如何确定？实现企业目标的手段和途径有哪些？这些难题只有通过企业的战略研究才能解决。本文研究的基本思路是：第一章绪论部分。在回顾 CRCCXM 公司发展历程的基础上，提出本文研究的目的、方法、内容及论文的基本结构框架；第二章外部环境

分析。通过对企业宏观环境和行业环境的分析，指出对本公司经营运作和行业发展有重要影响的因素，从而引伸出企业目前及将来面临的机会与威胁，并对影响公司未来经营运作的重要外部状况进行评价；第三章内部环境分析。通过对 CRCCXM 公司内部资源与能力的分析，揭示本公司的相对竞争优势与劣势；第四章公司建筑业务发展战略匹配分析。利用 SWOT 分析等方法，制定出公司总体战略和职能战略；第五章战略实施的措施与建议。通过制定相关措施，来确保总体战略目标的实现。最后是结束语，对整篇论文进行简短的概括。

## 二、研究方法

本文运用“PEST”分析方法，对 CRCCXM 所面临的国内、外政治、经济、社会和技术等宏观环境形势进行分析；用“五力模型”分析方法对企业所面临的行业环境进行分析，找准企业在行业环境中所处的位置，找出企业同行业平均水平之间存在的差距；用核心竞争能力分析模型，正确认识和评价企业的优势和长处，以便于企业在未来发展过程充分利于自身优势，进一步扩大企业同竞争对手的差距；用“SWOT”分析方法，对 CRCCXM 公司建筑业务所面临的外部环境和内部资源进行分析，找出企业的优势和机会，并有效规避企业所面临的劣势和威胁，并在此基础上制定出企业的总体发展战略和职能战略。为了确保企业战略的实施，有针对性地制定战略实施步骤，以及战略实施的措施与建议。在写作过程中运用实证性分析与规范性分析相结合的方法；定性分析与定量分析相结合的方法；动态分析与静态分析相结合的方法以及对比分析法。

## 三、写作过程

本文拟采取的写作过程为：文献回顾——确定研究理论基础——调查收集数据——撰写论文——征求相关高管意见——修改定稿。

## 第二章 CRCCXM 公司建筑业务发展的外部环境分析

### 第一节 企业发展环境分析

#### 一、国际宏观经济和建筑行业分析

从国际环境看，2008 年金融危机爆发之后，各国加快发展模式转型和发展方式转变，科技创新正在孕育新的突破，围绕市场、资源、人才、技术标准等发展要素的国际竞争更加激烈，全球经济结构出现明显变化，未来发展的不确定性增大，但全球经济根本性增长的长期趋势没有改变。财政政策为主导的投资拉动和出口驱动、新兴区域市场的加快发展、以发展中国家为主的全球城镇化持续进程、生产力水平的持续提升将成为未来世界经济增长的最重要推动力。

从国际建筑行业发展趋势看，呈现四大发展特点：工程总承包逐步取代施工总承包成为工程承包的主要模式；公私合作模式成为一大主流（尤其在欧洲）；国际建筑企业之间乃至建筑企业与其他产业之间的兼并重组不断产生，行业集中度保持高位并继续提升；全球绿色建筑市场将以 60% 的年复合增长率高速增长，可持续发展已经成为全球建筑市场的重要规范和标准。

#### 二、国内宏观经济和建筑行业分析

从国内环境看，我国经济发展开始进入工业化中期，内需拉动作用增强，居民消费结构升级，社会结构加快转型，劳动力素质改善，物资、技术和体制基础更加牢固，企业生产的内生动力和活力不断增强。我国经济社会发展正进入一个新的重要战略机遇期，未来经济发展将呈现四大趋势，即经济结构战略性调整、城镇化水平持续提升、经济平稳较快发展以及国家政策持续保障，将直接带动我国建筑业可持续发展。

未来相当长时期我国建筑业将呈现相对平稳的增长。中国建筑市场将保持年复合增长率 7.9%，到 2015 年总产值将达到 12 万亿元，2020 年将达到顶峰并超越美国成为全球第一大建筑市场。预计在 2020 年后随着城市化率达到 55% 左右

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