

学校编码: 10384

学 号: 200215018



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

厦门 STAR 公司的堆场发展之路探讨

A Study on the development of Depot of

Xiamen STAR Company

陈 慧 南

1

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

论文答辩时间: 2006 年 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（ ）

3

作者签名： 日期： 年 月 日

导师签名： 日期： 年 月 日

摘 要

集装箱场站，简称堆场，作为海运辅助业，伴随着海运集装箱化的发展而发展。作为一个新兴产业，在近年来随着海运辅助行业竞争的日趋激烈，更多的目光投向这个利润丰厚的领域。本文以厦门 STAR 公司为研究对象，运用企业竞争战略的理论和方法，力图通过对厦门 STAR 公司的竞争战略研究，探求厦门 STAR 公司作为一家市场挑战者的未来发展道路。

本文依据战略分析、选择、实施的战略管理过程的基本模型，在简要地介绍了厦门 STAR 公司以及厦门堆场激烈的市场竞争环境后，通过五力模型对厦门公司外部环境进行分析，借助资源法、战略要素评价矩阵法对企业内部资源能力的层层剖析，归纳出公司所面临的主要机会和威胁以及自身主要的优势和弱点，并由此建立 SWOT 矩阵，确定公司可行的战略目标，制定出厦门 STAR 公司未来五年的总体发展战略，借助财务分析法对该战略选择进行评估；最后对战略如何⁴实施进行了具体的分析。

研究表明，厦门 STAR 公司作为一家新堆场，在激烈的市场竞争中，必须依靠股东实力和场地优势，抓住厦门堆场场地调整的契机，选择进攻战略与战略联盟的混合竞争战略，才能得以进一步壮大发展，并实现其战略目标。

关键词：堆场行业；竞争战略。

ABSTRACT

Container depot (abbreviation: depot) - a sea shipment supporting industry is a growing industry as the container sea shipment business expands. More and more investment has been put into this profitable growing industry, thus the competition is getting fierce. The paper applies corporate competition strategic management theories and methods to analyze the Xiamen STAR Company's competition strategy as a challenger with a focus on Xiamen STAR Company's future development path.

Following the strategy management model of strategy analysis, selection and execution, the paper first introduces the Xiamen STAR Company and Xiamen depots' fierce competition environment, uses the five-force model to analyze the external environment and uses the resources method, strategy key factors matrix to analyze the internal resources and capabilities to conclude the corporate key opportunities, threats, strengths and weaknesses. With the analysis, a SWOT matrix is established leads to the conclusion that the Xiamen STAR company's overall development strategy-building core competition strengthen in the future 5 years is a market leader challenger. Financial analysis is also done to assess the strategy. The last part of the paper talks in detail how the strategy will be deployed.

The study shows that the Xiamen STAR Company as a new depot has to rely on shareholders' strength and depot excellent location and land conditions, grab the Xiamen depot industry adjustment opportunity, select a combination of attack and alliance strategy to become stronger and finally reach the strategic goals.

Key words: Container depot industry; Competition strategy.

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 绪论	1
第一节 选题背景	1
第二节 竞争战略理论	1
第三节 研究目标和方法	3
第四节 论文结构	3
第二章 STAR 公司简介	5
第一节 公司简介	5
一、公司背景.....	5
二、公司简介.....	5
第二节 堆场行业情况简介	9
一、海运业及其辅助业简介.....	9
二、堆场行业简介.....	10
第三节 厦门堆场市场竞争情况	10
第三章 竞争战略理论	12
第一节 战略与战略管理	12
一、战略.....	12
二、战略管理.....	13
第二节 竞争战略	13
一、竞争战略.....	13
二、竞争优势.....	13
第三节 具体竞争战略	14
一、进攻性战略.....	14
二、防守性战略.....	15
三、国际化战略.....	15
四、战略联盟.....	15
第四章 外部环境分析	17
第一节 宏观经济分析	17

一、全球经济形势分析.....	17
二、中国经济形势分析.....	17
第二节 行业发展概况	18
一、国际海运行业发展状况.....	18
二、中国海运业发展状况.....	19
三、厦门海运业发展状况.....	20
第三节 产业环境分析——五力模型	21
一、产业竞争者分析.....	21
二、潜在进入者分析.....	23
三、客户议价能力分析.....	23
四、供应商议价能力分析.....	24
五、替代品的威胁.....	26
六、产业竞争分析小结.....	26
第五章 内部资源与能力分析.....	27
第一节 战略要素确定	27
第二节 战略要素评价	28
第三节 战略要素分析	30
一、营销队伍.....	30
二、场地资源.....	30
三、管理团队.....	31
四、生产规模.....	31
五、财务管理.....	31
六、薪酬政策.....	321
七、信息系统.....	323
八、企业文化.....	323
第四节 内部资源能力分析小结	33
第六章 战略选择.....	34
第一节 SWOT 矩阵分析	34
第二节 战略目标确定	35

一、战略目标.....	35
二、战略阶段.....	35
第二节 竞争战略选择	36
一、战略选择.....	36
二、战略评价.....	36
第七章 战略实施.....	40
第一节 企业文化战略	40
第二节 财务战略	40
第三节 人力资源战略	41
第四节 市场营销战略	41
第五节 信息化战略	42
第八章 结论.....	43
第一节 研究的主要结论	43
第二节 论文研究的不足之处	44
参考文献.....	45
后 记.....	47

Contents

Chapter One: Brief information.....	1
Clause one: Background.....	1
Clause two: Competition strategy theories.....	1
Clause three: Study purpose and methods	3
Clause four: Paper structure	3
Chapter two: Company introduction.....	5
Clause one: Company introduction.....	5
Point one: Company background	5
Point two: Company introduction	5
Clause two: Depot industry introduction	9
Point one: Sea shipment industry and its supporting industry introduction.....	9
Point two: Depot industry introduction.....	10
Clause three: Xiamen Depot market competition.....	10
Chapter three: Competition strategy theories	12
Clause one: Strategy and strategy management	12
Point one: Strategy	12
Point two: Strategy management	13
Clause two: Competition strategies.....	13
Point one: Competition strategies	13
Point two: Competition advantages	13
Clause three: Detailed competition strategies	14
Point one: Attacking strategy	14
Point two: Defending strategy.....	15
Point three: Internationalization strategy	15
Point four: Strategic alliance	15
Chapter four: External environment analysis.....	17
Clause one: Macro economy analysis.....	17
Point one: Global economy analysis	17
Point two: China economy analysis	17
Clause two: Industry development status.....	18
Point one: International sea shipment development status	18

Point two: China sea shipment development status	19
Point three: Xiamen sea shipment development status	20
Clause three: Industry environment analysis.....	21
Point One: Industry competitor’s analysis	21
Point two: Potential competitors analysis	23
Point three: Customer price bargaining power analysis.....	23
Point four: Supplier price bargaining power analysis	24
Point five: replacement products’ threats	26
Point six: industry competition analysis summary.....	26
Chapter five: Internal resources and capabilities analysis	27
Clause one: Strategic factors finalization	27
Clause two: Strategic factors assessment.....	28
Clause three: Strategic factors analysis	30
Clause four: Internal resources, capabilities analysis summary	33
Chapter six: Strategy choices.....	34
Clause one: SWOT analysis	34
Clause two: Strategy goal finalization.....	35
Point one: Strategy goals.....	35
Pont two: Strategy phases	35
Clause three: Competition strategy choices	36
Point one: Strategy choices	36
Point two: Strategy assessment	36
Chapter seven: Strategy execution	40
Clause one: Corporate culture strategy	40
Clause two: Finance strategy	40
Clause three: Human resources strategy	41
Clause four: Marketing strategy	41
Clause five: Information system strategy	42
Chapter eight: Conclusions.....	43
Clause one: Study key conclusions	43
Clause two: Study weak points	44
Referenced books	45
Notes	47

第一章 绪论

第一节 选题背景

受行业周期性影响以及中国经济影响,国际海运行业冬天到来的征兆在 2005 年底开始显现。受其影响,船公司将不可避免地将成本压力下移转嫁到下游企业身上。作为与国际集装箱海运业紧密关联的辅助行业的堆场行业,除了要应对行业内越来越激烈的市场竞争之外,还将不可避免地受到船公司下移成本压力的影响。

同时,受 2005 年厦门成立保税物流园区调整堆场用地的政策影响,厦门的堆场行业不可避免地在今后两年内重新洗牌,部分堆场企业面临着新的发展机遇。

厦门 STAR 公司(以下简称 STAR 公司),成立于 2004 年,合资双方实力雄厚,一家为厦门地方企业集团,另外一家为跨国船公司。作为一家新堆场,如何在恶劣的宏观环境以及激烈的市场竞争中立足,并抓住机遇发展壮大, STAR 公司必须寻找有效的竞争策略。本文作者希望能借助 MBA 学习的相关理论,探究 STAR 公司发展的竞争战略。

第二节 竞争战略理论

迈克尔·波特以产业结构、产业内优劣对比、进入壁垒、壁垒后的行为等概念和相关理论为解释企业如何制定战略以获得持续超额利润。在波特看来,企业经营活动所处的外部环境是竞争战略的基础,决定了企业的一般竞争战略。他认为,企业获得高于超出资本成本的平均投资收益率主要有两个中心问题^①。

1.所选行业要有吸引力,即产业结构。

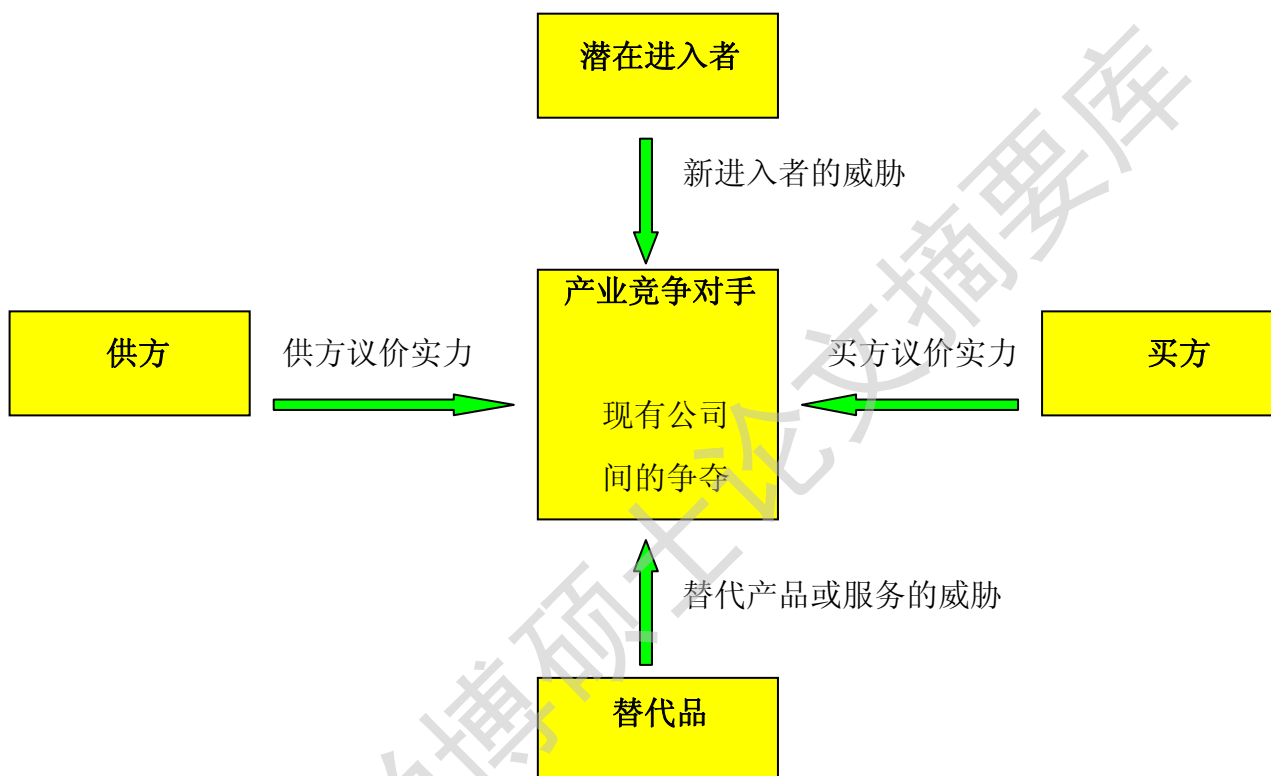
形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔,包含着社会的,也包含着经济的因素,但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争中的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。产业外部力量主要在相对意义上有显著作用,因为外

^① 资料来源:迈克尔·波特 著,陈小悦 译,《竞争优势》,华夏出版社,2005 年 8 月北京第 1 版

部作用力通常影响着产业内部的所有企业^①。

一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，如图 1-1 所示^②。

图 1-1：五力模型



（资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 1 月北京第 1 版）

2. 在该行业中获取有利地位，即产业定位。

产业定位的核心就是竞争优势，它有两种基本形式：成本领先和差异化。竞争优势来源于价值链各个环节的优势积累^③。

战略制定的广义内容是使公司的优势和劣势，特别是其杰出的能力与环境提供的机遇与风险相匹配。公司的战略选择，实际上是把所有这些因素，包括优势、劣势、机遇以及风险，综合起来的过程^④。

迈克尔·波特的竞争战略理论描述了公司如何在产业中定位，获取竞争优势，从而在激烈的竞争环境中获利。他的理论研究开创了企业经营战略的崭新领域，推动了全球企业发展和管理理论研究的进步。他强调企业选择行业的重要性，

^① 资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 1 月北京第 1 版

^② 资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 1 月北京第 1 版

^③ 资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争优势》，华夏出版社，2005 年 8 月北京第 1 版

^④ 资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争战略》，华夏出版社，1997 年 1 月北京第 1 版

特别是行业结构的影响，考察企业战略^①。

本文将重点依据迈克尔·波特的竞争战略理论对 STAR 公司的竞争战略做出选择。

第三节 研究目标和方法

本文的研究重点放在公司竞争环境分析、公司竞争战略选择以及竞争战略实施方案三个方面。本文将借用到五力模型、资源法、战略要素评价矩阵分析法、财务分析法以及 SWOT 矩阵分析法。

首先将先简要描述公司所面临的宏观环境，确定公司面临的风险和机会。借助五力模型对公司的产业环境进行分析，找出公司在竞争中所处的地位。

其次将借助资源法确定公司内部战略要素，并用战略要素评价矩阵分析法对公司战略要素进行评价，在此基础上进行分析，确定公司内部资源的优势劣势。借助财务分析法对公司内部业务进行分析，找出企业发展的突破点。

再次利用 SWOT 矩阵分析法将公司的机会威胁、优势劣势进行综合评价分析，对公司进行合理的定位，确立公司的战略目标。在此基础上，确定适合公司发展的竞争战略。

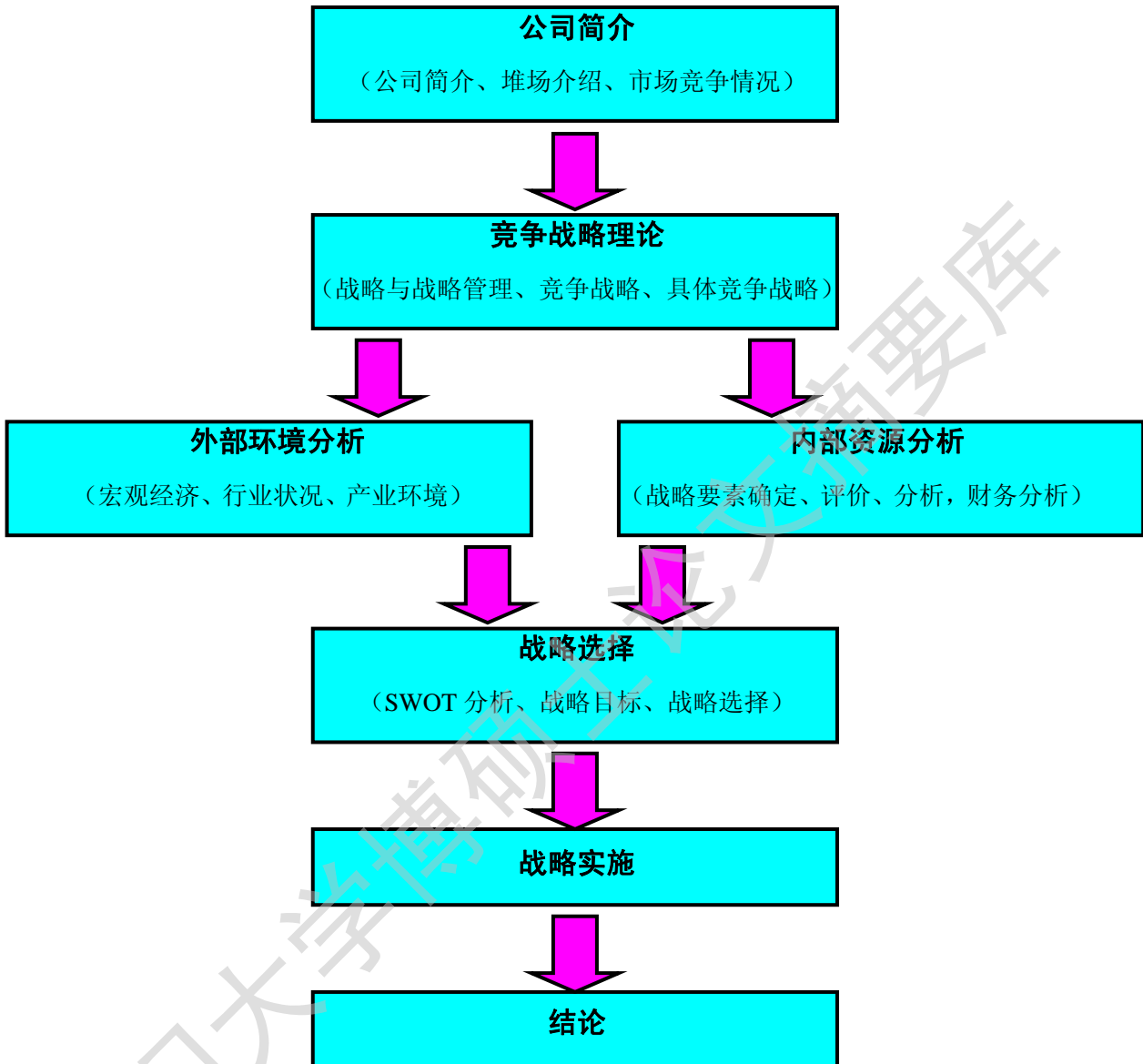
最后再对所选择的竞争战略做具体的实施方案，并借助财务分析法评价其可行性。

第四节 论文结构

根据如上的描述，本文设计的结构如图 1-1。

^① 资料来源：迈克尔·波特 著，陈小悦 译，《竞争优势》，华夏出版社，2005 年 8 月北京第 1 版

图 1-1：论文结构



第二章 STAR 公司简介

第一节 公司简介

本文将对 STAR 公司的公司背景做个简要的介绍,然后再对 STAR 公司包括业务方面的具体情况做个介绍。

一、公司背景

STAR 公司系中外合资企业,中方股东厦门 CD 集团有限公司(以下简称 CD 集团),外方股东为以色列的以星综合航运有限公司(以下简称以星航运)。

CD 集团系厦门市政府所属的国有投资企业集团,成立于 1980 年 12 月,注册资本为 18 亿元人民币。目前 CD 集团的总资产和年营业收入都已经超过 150 亿元人民币,位列 2005 年中国企业 500 强第 136 名、中国服务业 500 强第 61 名、综合类内外贸易批发零售业第 5 名、2005 年度福建省企业集团 100 强和集团资产 100 强首位。公司目前拥有 40 多家全资以及控股参股企业(其中包括控股参股四家上市公司),主要业务包括进出口贸易和物流、房地产开发和物业管理、旅游酒店等^①。CD 集团的进口废纸业务占厦门一半以上^②。

以星航运,国籍以色列,是世界上最大的集装箱航运公司之一,目前经营着超过 27 条可抵达各大陆的定期航线,拥有一支由大约 80 艘船组成的船队,停靠世界上超过 265 个港口,拥有一个由地区分公司及分支机构组成的网络,这些机构提供船舶代理、船舶供应及修理、通讯、揽货和内陆运输代理等多方面的服务^③。2005 年厦门港口吞吐量约为 7 万 TEU^④。

公司中外股东双方具有很大的实力,CD 集团目前雄心勃勃的“圈地”运动、巨大的贸易份额以及与当地政府的良好关系,以星航运本身拥有的集装箱吞吐量,这都给 STAR 公司的发展奠定了良好的基础。

二、公司简介

本文主要将从组织结构、业务与业务流程、客户与供应商、经营状况这四个

^① 资料来源:厦门建发集团公司简介

^② 资料来源:厦门建发集团统计数据

^③ 资料来源:以星综合航运公司简介

^④ 资料来源:厦门外代统计数据

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