

A 建设公司战略定位研究

程建群

指导老师

林志扬教授

厦门大学

学校编号: 10384

学 号: X200215014

分类号: ____密级____

UDC _____

A 建设公司战略定位研究

A Study of Strategic Positioning for
A Construction Company

程建群

指导教师姓名: 林志扬教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2004 年 09 月

论文答辩时间: 2004 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

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它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而产生的权利和责任。

声明人（签字）：_____

厦门大学博硕

目 录

第一章 绪论	4
1.1 研究动机及目的	4
1.2 研究架构与范围	4
1.3 研究内容与流程	5
第二章 文献综述	6
2.1 战略定位	6
2.2 安德鲁斯战略框架—SWOT 分析.....	7
2.3 波特的五力模型和三种基本竞争战略	9
2.3.1 五力模型	9
2.3.2 三种基本竞争战略	10
2.4 波特的价值链	11
第三章 实证分析—A 建设公司战略定位	13
3.1 实证分析说明	13
3.2 内部环境分析	13
3.2.1 A 建设公司背景分析	13
3.2.1.1 历史沿革.....	13
3.2.1.2 经营范围与业绩.....	13
3.2.2 经营业务分析	14
3.2.3 财务状况分析	15
3.2.4 人力资源分析	16
3.2.5 组织结构分析	17

3.2.6 企业文化分析	18
3.3 外部环境分析	18
3.3.1 宏观环境分析	18
3.3.1.1 政策环境.....	18
3.3.1.2 经济环境.....	20
3.3.1.3 相关产业发展及其它环境	20
3.3.2 行业环境分析	23
3.3.2.1 行业总体运营情况.....	23
3.3.2.2 行业竞争格局.....	25
3.4 公司发展战略的 SWOT 分析	27
3.4.1 公司优势与劣势分析	27
3.4.1.1 公司价值链.....	27
3.4.1.2 竞争优势.....	28
3.4.1.3 竞争劣势.....	28
3.4.2 环境机会与威胁分析	29
3.4.2.1 五力分析.....	29
3.4.2.2 市场机会分析.....	29
3.4.2.3 竞争威胁分析.....	30
3.4.3 SWOT 战略分析	30
3.5 公司战略定位	32
3.5.1 公司的基本战略定位	32
3.5.1.1 产业发展战略定位.....	32
3.5.1.2 市场竞争战略选择.....	33
3.5.1.3 经营战略定位.....	33
3.5.1.4 联盟战略定位.....	33
3.5.2 公司战略目标	34

3.5.2.1 总体战略目标.....	34
3.5.2.2 分阶段战略目标.....	34
3.5.3 战略与效果评估	34
3.5.3.1 聚焦战略.....	34
3.5.3.2 资本运营战略.....	35
3.5.3.3 品牌建设战略.....	35
3.5.4 关键领域和环节的核心竞争力构建.....	36
3.5.4.1 打造核心技术及技术创新能力.....	36
3.5.4.2 培育项目融资能力.....	36
3.5.4.3 提高差异化服务能力.....	36
第四章 研究总结.....	39
4.1 结论	39
4.2 问题与建议	39
参考文献.....	40
后 记.....	41

厦门大学博硕

Contents

CHAPTER 1 PREFACE	4
1.1 MOTIVE AND PURPOSE FOR STUDY.....	4
1.2 FRAMEWORK AND RANGE FOR STUDY.....	4
1.3 CONTENT AND FLOW OF STUDY.....	5
CHAPTER 2 SUMMARIZE OF LITERATURE	6
2.1 STRATEGIC POSITIONING	6
2.2 ANALYSIS OF ANDREWS STRATEGIC FRAMEWORK—SWOT	7
2.3 ‘FIVE FORCES’ FRAMEWORK AND THREE KINDS OF BASIC COMPETITIVE STRATEGIES OF PORTER	9
2.3.1 ‘Five Forces’ Framework	9
2.3.2 Three Kinds of Basic Competitive Strategies	10
2.4 VALUE CHAIN OF PORTER	11
CHAPTER 3 EMPIRICAL ANALYSIS—STRATEGIC POSITIONING FOR A CONSTRUCTION COMPANY	13
3.1 NARRATE OF EMPIRICAL ANALYSIS	13
3.2 INTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS	13
3.2.1 Background of Empirical Company	13
3.2.1.1 History Evolution	13
3.2.1.2 Business Scope and Achievement	13
3.2.2 Business Analysis	14
3.2.3 Finance Status Analysis	15

3.2.4 Human Resources Analysis	16
3.2.5 Organization Analysis	17
3.2.6 Corporate Culture Analysis	18
3.3 EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS	18
3.3.1 Macroscopical Environment Analysis	18
3.3.1.1 Policy Environment	18
3.3.1.2 Economic Environment	20
3.3.1.3 Development of Correlative Industry and Other Environments	20
3.3.2 Industry Environment Analysis	23
3.3.2.1 Total Running Instance of Industry	23
3.3.2.2 Competitive Pattern of Industry	25
3.4 SWOT ANALYSIS ABOUT DEVELOPMENT STRATEGY OF COMPANY	27
3.4.1 Analysis about Strength and Weakness of Company.....	27
3.4.1.1 Value Chain of Company	27
3.4.1.2 Competitive Strength	28
3.4.1.3 Competitive Weakness	28
3.4.2 Analysis about Environment Opportunity and Threat	29
3.4.2.1 ‘Five Forces’ Analysis	29
3.4.2.2 Opportunity	29
3.4.2.3 Threat.....	30
3.4.3 SWOT Strategic Analysis	30
3.5 STRATEGIC POSITIONING OF COMPANY	32
3.5.1 Basic Strategic Positioning of Company	32
3.5.1.1 Strategic Positioning of Industry Development	32
3.5.1.2 Selection of Competitive Strategy of Market	33

3.5.1.3 Strategic Positioning of Business	33
3.5.1.4 Strategic Positioning of Alliance	33
3.5.2 Strategic Object of Company	34
3.5.2.1 Total Strategic Object	34
3.5.2.2 Phased Strategic Object	34
3.5.3 Strategy and Result Accessing	34
3.5.3.1 ‘Focus’ Option	34
3.5.3.2 Capital Running Strategy	35
3.5.3.3 Brand Building Strategy	35
3.5.4 Establishment of Core Competitive Competence of Key Domains and links	36
3.5.4.1 Establishing Core Technology and Technology Innovation Competence	36
3.5.4.2 Cultivating Item Financing Competence	36
3.5.4.3 Advancing Differentiation Serving Competence	36
CHAPTER 4 STUDY SUMMARIZE	39
4.1 CONCLUSION	39
4.2 QUESTION AND SUGGESTION	39
REFERENCES	40
EPILOGUE	41

摘 要

竞争战略的一个核心问题是明确企业在其产业中所处的地位，企业的战略定位决定了它的赢利能力是否优于行业平均水平。在产业结构不太理想、产业平均赢利能力较低的情况下，采取适当定位的企业，在成熟行业中寻找新市场，仍然可能获得优于其它企业的较高收益。建筑业是国内最早放开的竞争性产业。严重的供需失衡加上较低的产业集中度造成过度竞争的结果是行业利润遭受破坏。A 建设公司是一家经改制而成的民营建筑企业，面对激烈的市场竞争，如何获得和保持竞争优势是公司生存和稳定发展的关键，积极实施战略创新，实现独树一帜的战略定位是获得竞争优势，培育核心竞争力的基础和前提。本文根据战略定位理论框架，借助 SWOT 分析、五力模型、价值链分析等现代企业战略分析工具，在对 A 建设公司内外环境进行全面分析的基础上，明确了企业“主业专业化、相关多元化”的产业战略定位和目标聚集战略、资本运营战略、品牌建设战略的战略措施，提出通过打造核心技术和技术创新、培育项目融资和提高差异化服务能力来构建关键领域和环节的核心竞争力。

关键词： 战略定位 ； 竞争优势； 核心竞争力。

Abstract

One core problem of competitive strategy is the definitude of the status of company in its industry. The strategic positioning of the company determines whether or not its paying off competence outgoes average of its industry. In the conditions that the fabric of company is not ideal and the average paying off competence of industry is a little lower, if the company with suitable positioning finds new market in the mature industry, it can still obtain a little higher income than other companies. Building industry is the industry with complete competitiveness that is unlocked most early at home. The result of hypercompetition worked by serious unbalanced supply and need, and lower industry centralization, in addition, is that the profit of industry is destroyed. A construction company is a privately owned construction company forming through rebuilding system, facing the drastic market competition, the key point of the company' s survival and steady development is how to obtain and keep competitive strength. The active implementing of strategic innovation and the realization of particular strategic positioning are the basic and precondition of obtaining competitive strength and cultivating core competitive competence. The thesis nails down the industry strategic positioning of A construction company that “making the main business specialization and the correlative businesses diversification” and the strategic measures of objects congregating strategy, capital running strategy and brand building strategy, in the base of performing all-sided analysis to the inner

and outer environment of the company. The analysis is performed according to the theoretic framework of strategic positioning and in virtue of strategy analysis tools for modern company such as SWOT analysis, “five forces” framework and value chain analysis, etc. So the thesis advances to establish core competitive competence of key domains and links by the means of establishing core technology and technology innovation, cultivating item financing and advancing differentiation serving competence.

Keywords: Strategic Positioning; Competitive Strength;
Core Competitive Capacity

厦门大学博硕

第一章 绪论

1.1 研究动机及目的

管理大师迈克尔·波特(Michael E Porter)认为:没有任何企业拥有无限的资源,战略制定者必须确定,在可选择的战略中,哪一种能够使企业获得最大收益。正确的战略定位将使企业在相当长的时期内与特定的产品、市场、资源和技术相联系,经营战略决定了企业的长期竞争优势。要想适应新一轮的竞争形势,企业必须掌握市场的需求趋势,分析把握产业结构的调整变化方向,找准自己的比较优势,正确选择自己的定位。同时还要考虑产业结构的吸引力,研究目标市场的市场容量,集中企业的资源进行产业结构转型。

随着我国经济平稳高速的发展,建筑产业作为三大支柱产业,经历了持续多年的高度繁荣。但随着宏观调控措施的逐步落实,建筑业增幅将开始出现回落。建筑业是国内最早放开的竞争性产业。随着经济的发展,市场竞争的日益加剧并呈现出过度竞争态势,为了生存和发展,建筑企业进行了许多的变革尝试。中国的建筑企业正面临新一轮的“洗牌”,大浪淘沙,优胜劣汰是必然的规律。如何在产业结构调整 and 竞争环境变化中寻找合适的企业定位?如何构建企业的核心竞争力以在激烈的市场竞争中求得持续发展?这是所有建筑企业的经营者都十分关注的问题,也是本文研究的动机及目的。

1.2 研究架构与范围

根据战略定位理论框架,借助 SWOT 分析、五力模型、价值链分析等现代企业战略分析工具,从建筑产业及宏观经济环境的发展状况及实证公司内部条件进行系统分析,寻找在当前市场环境下企业的合适战略定位。

1.3 研究内容与流程

通过收集、分析建筑业行业发展有关资料、竞争市场的相关数据资料和实证公司的背景资料，首先从企业所处的复杂的商业、经济、政治、技术、文化、社会环境进行最大限度的分析，找出各个不同重要环境因素的最有效处置方法；其次对企业拥有的组织资源进行不同层面的多维比较，确保认识的客观性；通过 SWOT 分析、五力分析、价值链分析等战略分析工具，提出 A 建设公司的战略定位和核心竞争力的构建。

第二章 文献综述

2.1 战略定位

20 世纪 80 年代, 迈克尔·波特提出分析产业结构和竞争对手的理论与方法, 形成了著名的定位学派。波特认为, 战略定位是企业竞争战略的核心内容, 形成竞争战略的实质就是要在企业与其环境之间建立联系。一个企业的战略目标就在于使企业在产业内部获得最佳位置, 并通过影响和作用于各种市场竞争力量来保护这一位置。^①

1991 年, 波特深入阐述了战略定位之于企业竞争致胜的重要性。^②他认为, 企业战略的目标是为了企业获得成功, 成功取决于企业是否有一个有价值的相对竞争地位, 而有价值的相对竞争地位来源于企业相对于竞争对手的持续竞争优势, 竞争优势有成本优势和特色优势两种基本类型, 选择何种优势是企业战略定位的一个重要内容。另外, 企业竞争优势必然要涉及竞争范围(包括产品、顾客、区域等), 因此, 竞争范围的选择也就成为企业战略定位的一个重要内容。企业在追求几种优势类型或不同竞争范围时, 通常可能存在逻辑上的冲突, 因而战略定位就成为企业竞争战略的核心内容。

1996 年, 波特在其《战略是什么》论文中进一步丰富和发展了企业战略定位的理论与方法^③。他明确指出, 战略定位的目的首先在于创造一个独特的, 有价值的, 涉及不同系列经营活动的地位, 从本质上讲, 战略定位就是选择与竞争对手不同的经营活动或以不同的方式完成类似的经营活
动。“战略性定位的本质是, 选择能与竞争对手有所差别的活动”。^[1]

^① Michael E. Porter, Competitive Strategy[M]. New York, Free Press, 1980

^② Michael E. Porter, Towards a Dynamic Theory of Strategy[J]. Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117, 1991

^③ Michael E Porter, What Is Strategy[J]. Harvard Business Review, 11-12, 1996

波特指出，战略定位有五个条件^④：第一必须要有一个独到的价值观，这个价值观有别于你的竞争对手；第二要有一个不同的价值链，如果你用同样的方法做市场营销，同样的服务，同样的生产，实际上等于没有战略定位。必须有不同的价值链，这样才能获得不同的价值观；第三是要有好的战略平衡点，实际上我们在制定战略的时候最基本的就是取舍，而这些取舍的实质就是要做某些事而放弃别的事；第四要有好的战略特点，可以使价值链之间是互相促进，各种工作流程之间是完美的结合；最后一个指标是连续性，是在一定的时间内以一定的方式去做某件事情。如果在不断改变做事的方式，就不是一个好的战略。一般来说一个企业要花五年的时间才能理解和执行他们的战略。企业自身对自己战略的理解，不可能在一年的时间内就实现。如果理解了自己的战略，然后到了第二年就换了一个战略，这样就无法取得成功，必须实现战略连续性。

2.2 安德鲁斯战略框架—SWOT 分析

企业战略定位的目的在于获得和保持竞争优势，有效的战略定位应该能够最大限度地利用内部强项和环境机会，同时使企业内部弱项和环境威胁降至最低程度。1971 年，安德鲁斯在《公司战略概念》中所提出的著名的 SWOT 分析框架就是用来确定企业内部的竞争优势（strength）和劣势（weakness）、外部环境的机会（opportunity）和威胁（threat）的一种方法，将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合，从而为企业战略定位提供了一个基本分析工具。

SWOT 分析的主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、劣势、机会和威胁因素，寻找制定适合本企业实际情况的经营战略和策略的方法。表 1 列出在 SWOT 分析中一般所需要考虑的因素。

^④ 迈克尔·波特，“红塔集团 2004 迈克尔·波特战略论坛”，2004

表 1: SWOT 分析框架内容

外部 环境	潜在外部威胁 (T)	潜在外部机会 (O)
	市场增长缓慢 竞争压力增大 不利的政府政策 新的竞争者进入 替代品 用户讨价还价能力增强 用户需求改变	市场快速增长 纵向一体化 互补产品 客户群增加 有进入新市场的可能 扩展产品线满足用户需要或其它
内部 环境	内部优势 (S)	内部劣势 (W)
	产权技术 成本优势 竞争优势 特殊能力 产品创新 规模经济 良好的财务状况 高素质的人力资源 灵活的经营机制 信誉	技术落后 创新能力差 相对于竞争对手的高成本 战略方向不同 产品线单一 财务状况不佳 人力资源匮乏 管理不善 不明原因导致的利润不佳 其它

资料来源：世- 研究机构, http://www.chinamcr.com/jc/jc_03_01.htm

SWOT 分析还可以作为选择和制订战略的一种方法，因为它提供了四种战略，即 SO 战略、WO 战略、ST 战略和 WT 战略，如图 1 所示。

图 1: SWOT 分析的四种战略

	内部优势	内部劣势
外部 机会	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部劣势
外部 威胁	ST 战略 依靠内部优势 回避外部威胁	WT 战略 减少内部劣势 回避外部威胁

资料来源：世- 研究机构, http://www.chinamcr.com/jc/jc_03_01.htm

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.

廈門大學博碩