

学校编码: 10384

学 号: 17920061151470



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

廈門 D 公司競爭戰略研究

Research on Xiamen D Company Competition Strategy

何力軍

指導教師姓名: 孟林明 副教授

專業名稱: 工商管理 (MBA)

論文提交日期: 2010 年 月

論文答辯日期: 2010 年 月

學位授予日期: 2010 年 月

答辯委員會主席: _____

評 閱 人: _____

2010年 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

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，解密后适用于上述授权。

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

中国经济的快速发展和中国纺织品在国际竞争中的比较优势使我国已经成为世界上家用纺织品的制造大国和消费大国，家用纺织行业已经成为纺织行业乃至整个国民经济发展中不可或缺的组成部分。作为近几年增长速度最快的纺织品子行业之一的家用纺织品行业，也是中国政府大力培育的产业，发展前景光明。但是，我国的家用纺织品行业同时又是处于发展的初期阶段，从国内外家纺用品消费的现实差距以及未来发展趋势来看，我国家纺行业有着巨大的发展空间。

本文以厦门一家小型家纺出口企业的成长历程为例，深入分析其竞争成败原因、其价值链活动存在的问题以及其所处的行业竞争态势，并提出如何在现在和将来分别进行战略思考和模式改变，旨在为同类家纺出口企业提供可供借鉴的发展模式和思路。

作为中国家纺行业主体的中小型家纺企业普遍存在管理观念和方式落后，人员素质差和生产产品技术含量低的问题，企业核心竞争力急待提高。而出口家纺企业的下游面临海外强大买家，上游是国内规模化生产大供应商，行业竞争态势不佳，必须设法增加利润和扩大自主经营空间。改变家庭作坊式的经营模式，规范和提升管理水平是中小家纺出口企业应对竞争的必要前提。由OEM向ODM、OBM以及内销方式转变，谋取向上游的织造染整及产品设计、向下游的零售发展，能有效提高企业竞争力和获得更多行业竞争话语权。

同时建议政府和行业协会能加强引导和监督，为小型家纺出口企业营造一个健康、公平的国际贸易环境，引导有条件的出口家纺企业向内销或品牌经营方向转型。

关键词：家纺；中小企业；竞争战略

Abstract

Booming Chinese economy and comparative advantage of Chinese textiles in international trade have made China biggest home textiles manufacturing and consuming country. Home textiles industry becomes inseparable part of textiles industry and economy. It is one of the most rapidly developed industries in recent years and enjoys prosperous future and governmental assistance. However, China Home Textiles industry is at same time very young industry. Considering China's low home textiles consumption level and promising future, China Home Textiles industry gets huge room for further growth.

Based on the case study of a small Xiamen home textiles exporter and producer, this article has analyzed its situation in competition, reasons for its success and failure; pointing out its problems in Value-Chain activities, suggesting how to think strategically now and in the future. The aim here is to provide experiences for similar enterprises' reference.

As main part of Chinese home textile industry, small and medium size company normally lag behind in management, human resources and technology. It is of great urgency for these companies to improve their core competence. Considering supply chain, these home textiles producers have to face strong downstream big overseas buyers and same time large scale manufacturing supplier on upstream. They are in inferior competition situation and should find right way to increase their return and fight for more voice in business. Changing current family workshop style and improving management level are prerequisite for small and medium size home textile producers to successfully handle outside competition. By changing business model from OEM to ODM, OBM or even domestically marketing, or by integrating upstream weaving, dyeing and finishing, product design sectors and downstream retail sectors, home textile producers can effectively improve their competitiveness and gain more discursive power.

As regards government and industrial association function, they should strengthen guidance and supervision function and try to create a healthy, impartial international trading environment and ensure proper home textile producers' successful transition to domestic marketing and/or branding.

Key words: Home Textiles, Small and Medium size enterprise, competitive strategy

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

中文摘要	I
ABSTRACT	II
目录	IV
CONTENTS	VI
第一章 绪论	1
第一节 研究背景和意义	1
第二节 论文主要内容	2
第二章 相关理论介绍	3
第一节 五力分析模型 ¹	3
第二节 三大竞争策略 ¹	3
第三节 价值链	5
第三章 D 公司外部环境分析	6
第一节 我国家纺行业出口情况	6
第二节 中国家纺行业 PEST 分析	14
第三节 中国家用纺织品出口行业竞争态势分析	17
第四章 D 公司的背景及内部环境分析	20
第一节 D 公司的成长历程与现状分析	20
第二节 D 公司接单成败分析	27
第三节 D 公司价值链分析	30
第五章 D 公司的竞争战略	39
第一节 D 公司竞争战略总体思路	39
第二节 总成本领先的短期竞争战略	41
第三节 专一化的长期竞争战略	45

第四节 内外销并举的竞争战略.....	47
第六章 结论.....	49
第一节 研究结论	49
第二节 对政府和行业协会的建议及论文不足	50
参 考 文 献.....	51
致 谢.....	53

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Research background and significance	1
Section 2 Main contents	2
Chapter 2 Summary of relevant theories	3
Section 1 Five Power Analysis	3
Section 2 Three basic competition strategies	3
Section 3 Value Chain theory	5
Chapter 3 Outside environment analysis of Company D	6
Section 1 China home textile industry export condition	6
Section 2 PEST analysis on China home textile industry	14
Section 3 Home Textiles industry competitive condition analysis	17
Chapter 4 Company D background and internal Environment	20
Section 1 Company D development case and current status introduction	20
Section 2 Company D's business development analysis	27
Section 3 Analysis of Company D's value chain and relevant activities	30
Chapter 5 Competitive strategy of Company D	39
Section 1 Company D's overall competitive strategy summary	39
Section 2 Minimum Total Cost as short term competitive strategy	41
Section 3 Focused Market as long term competitive strategy	45
Section 4 Work on both foreign and domestic market competitive strategy	47
Chapter 6 Summary and conclusion	49
Section 1 Research conclusions	49
Section 2 Suggestions to government and association and thesis deficiency	50
References	51
Acknowledgements	53

第一章 绪论

第一节 研究背景和意义

一、研究背景

纺织业是中国传统支柱产业，为我国出口创汇和解决劳动就业问题都发挥了重要作用。纺织产品曾多年位居中国商品出口金额第一位，尽管现在已让位于机电产品居第二，其在全球纺织品贸易中出口总额第一国家的地位暂时没有他国可以撼动。中国家用纺织品业是纺织业子行业，得益于中国良好的经济发展预期和国家对纺织业的振兴计划，发展前景乐观。相对其它纺织子行业，家纺行业是近几年发展最快和最好的子行业之一，拥有高于行业平均的增长率和利润率。中国家纺出口占中国纺织业出口产品的比重目前不算大，但中国家纺出口在世界家纺贸易中已占据重要地位。

前景虽然灿烂，中国家纺出口在前进的道路上却是坎坷不平，尤其近两年困难很大。2008年金融危机爆发后，世界经济重挫，欧美市场逐渐告别了过度消费模式，家纺产品外部需求锐减；另一方面，中国的产能仍在持续增加，中国家纺出口企业面临严峻形势。同年，原材料成本普遍上涨；新劳动法颁布实施给劳动密集型的家纺生产企业增加了用工成本；人民币对美元快速升值极大削弱了中国出口企业的利润空间。西方发达国家出于本位考虑，贸易保护主义抬头，特保、反倾销、技术壁垒和环保壁垒这些措施花样百出，对中国出口导向的企业无疑是压力重重。2010年初，美国又频繁施压人民币继续升值，虽然中国已表态不会在外部压力下大幅调整人民币汇率，但普遍认同的人民币升值预期对本已困难不小的中国家纺出口企业可谓是雪上加霜。

世界经济的低迷仍是当前中国出口企业所面临的大背景。2009年，各国政府为应对金融危机纷纷实行经济刺激方案。进入2010年，尽管金融市场出现稳定迹象，危机却远未结束。WTO预测2010年全球贸易额将下滑10%。新的环境下，中国家纺出口企业如何在严苛的外部环境中仍然得以生存和发展值得认真思考。

本文以厦门一家小型家纺出口企业的发展历程为案例总结其成败得失，探讨

中国中小型出口企业的生存发展之道。采用的是案例研究方法，基本思路是：现状如此，为何是这个结果，怎么做有可能改善？

二、研究意义

中国的家纺行业虽然起步较晚，占出口纺织产品的比重远不及服装，但发展加速度大，目前已是中国纺织业不可或缺的子行业；中国家纺品的出口亦在世界家纺贸易中占据重要位置。无论是从行业总产值还是出口贸易在世界影响力而言，家纺行业都值得单独拿出来研究。

从行业发展的阶段来看目前中国家纺企业数量多、规模小，管理水平普遍不高。本文研究对象是中小型家纺企业，具有行业典型性。总结 D 公司的成败得失，不光是对 D 公司现实战略有实践意义，更对其它大量存在的小型家纺出口企业也具一定借鉴价值。近几年来家纺发展迅速，而行业门槛也较低，不断有个人以及行业外的公司加入家纺出口的行列开始创业，本文对这类企业也具一定参考价值。限于个人学识和能力，不能对适用的管理方法作系统论述，但求抛砖引玉，引后来者对该课题更精彩研究。

第二节 论文主要内容

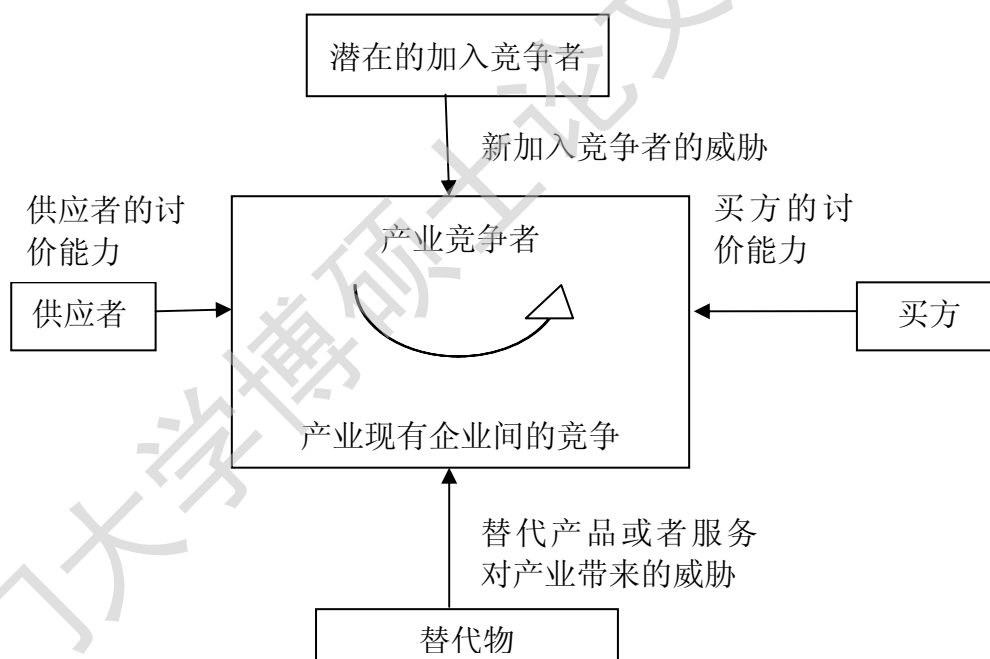
第一章为绪论，阐述了案例研究的背景和意义，并编列了论文的主要内容。第二章对相关理论作简要介绍，包括了价值链、三大竞争策略以及五力分析共三部分。第三章是 D 公司外部环境分析。首先回顾了纺织大行业以及家用纺织品子行业的出口发展历史，分析了纺织业及家用纺织品出口商品构成，家用纺织品出口主要市场及其行业生产竞争概况。其次对中国家用纺织品行业作了 PEST 分析。最后，运用五力模型对 D 公司所处家纺行业竞争态势作了分析。第四章为 D 公司内部环境分析。先介绍 D 公司的发展历程及现状，随后具体分析 D 公司接单成败原因，再用价值链概念深入分析 D 公司竞争力。第五章针对 D 公司的状况阐述了发展思路及战略，分节讨论了成本领先的短期战略、集中化的长期战略以及内外销并举的第三种思路方法。第六章为结论、建议和论文不足。

第二章 相关理论介绍

第一节 五力分析模型^①

一个产业的竞争状态取决于五种基本竞争力量，如图 1 所示，这些力量汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化。竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳位置，保卫自己，抗击五种竞争力量，或根据自己的意愿来影响这五种竞争力量。

图 1：五种竞争力量



资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译《竞争战略》2005年10月第1版

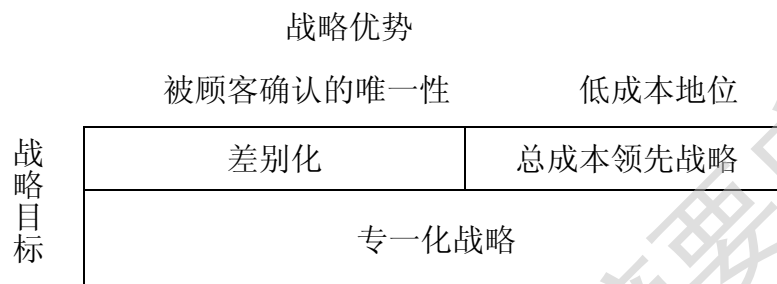
第二节 三大竞争战略¹

竞争战略目的在于在产业中建立起稳固的地位从而为公司赢得高人一筹的

^①迈克尔·波特著，陈小悦译《竞争战略》2005年10月第1版

投资收益。为达到这一目的的方案有多种，迈克尔·波特从最广泛意义上区别归纳出三种内部一致的战略类型：总成本领先战略、差异化战略及专一化战略（图 2）。

图 2：三类战略



资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译《竞争战略》2005年10月第1版

“总成本领先战略”要求企业必须建立起高效、规模化的生产设施，全力以赴地降低成本，严格控制成本、管理费用及研发、服务、推销、广告等方面的成本费用。为了达到这些目标，企业需要在管理方面对成本给予高度的重视，确实总成本低于竞争对手。

“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。这一战略与提高市场份额的目标不可兼顾，在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

“专一化战略”是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。低成本与差异化战略都是要在全产业范围内实现其目标，专一化战略的前提思想是：公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的平均水平。

竞争优势是所有战略的核心，企业要获得竞争优势就必须作出选择，必须决定希望在哪个范畴取得优势。全面出击的想法既无战略特色，也会导致低于水准的表现，它意味着企业毫无竞争优势可言。

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