

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 200215095

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

厦门翔鹭化纤股份有限公司发展战略研究

A Study Of The Developing Strategy Of
Xiamen Xianglu Chemical Fiber Co., Ltd.

刘向阳

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: 2007年 5月

论文答辩时间: 2007年 6月

学位授予日期: 2007年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2007年 5月

厦门翔鹭化纤股份有限公司发展战略研究

刘向阳

指导教师: 郭霖 副教授

厦门大学

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

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）：

2007 年 月 日

厦门大学博硕士

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

论文摘要

投产于 1995 年的厦门翔鹭化纤股份有限公司，是中国化纤行业内最大的外商投资企业，历经了中国化纤工业从起步、发展到剧烈竞争的整个过程。企业如何在竞争中生存并发展，本文希望能借助相关管理理论，探寻翔鹭化纤持续发展的竞争战略。

本文依据战略分析、战略选择、战略实施的战略管理过程基本模型，首先简要介绍了翔鹭化纤基本概况，然后对其外部环境（宏观环境、行业概况、产业环境）和内部资源能力进行层层深入分析，进而建立外部因素评价（EFE）矩阵和内部因素评价（IFE）矩阵；尔后再以 EFE 和 IFE 矩阵为基础，建立 SWOT 矩阵得出各种备选战略，从而分析得出企业的总体发展目标与发展战略，最后以总体发展战略为基础，分解制定出具体的各项实施战略，并辅之以合适的战略评价体系。

研究表明，翔鹭化纤应继续保持后向一体化战略的优势，力争在未来 2-3 年内建成国内最大的聚酯原料生产基地；同时，对于化纤本业，应全力推动差异化战略实施，力争在未来 4-5 年内建成国内最大的差别化纤维生产基地。为达成如上的目标和战略，离不开市场营销战略、人力资源战略、财务管理战略、采购管理、企业文化战略的切实执行，也离不开预算管理体系、绩效考核体系为公司战略实施提供的支持及反馈。

关键词：化纤行业；发展战略；翔鹭化纤

ABSTRACT

Xiamen Xianglu Chemical Fiber Co., Ltd founded in 1995 is the largest foreign-invested chemical fiber enterprise, which has experienced the whole process of starting up, development and fierce competition. How do enterprises survive and develop in the competition? This article aims to seek a competition strategy for sustainable development of Xiamen Xianglu Chemical Fiber Co., Ltd. with relevant management theory.

Based on the basic model of strategic management process, that is strategic analysis, strategic options, strategic implementation, this article firstly gives a brief introduction of Xiamen Xianglu Chemical Fiber Co., Ltd., and secondly has a further analysis on its external environment (macro environment, industry profile industrial environment) and internal resource capacity, and thirdly set up matrix on External Factor Evaluation (EFE) and Internal Factor Evaluation (IFE), then draw to various strategic options through SWOT matrix based on the above EFE and IFE matrix to get the overall development target and development strategy, and finally lead to specific implementation strategies with proper strategic evaluation system based on the overall developing strategy.

The study shows that Xianglu Chemical Fiber Co., Ltd. Should keep on the predominance of material providing strategy and become the largest polyester material providing base in China 2-3 years later. It also becomes the largest differential chemical fiber producing base in China 4-5 years later. The development target and development strategy can't be gained without Marketing strategy, human resource strategy, finance strategy, procurement strategy, corporation culture strategy be executed successfully, and they are also supported by budget management system and performance management system.

Key Words: chemical fiber industry; developing strategy; Xianglu chemical fiber

目 录

第一章 导言	1
第一节 选题背景	1
第二节 研究内容和研究方法	1
第三节 论文的分析框架	1
第二章 战略管理理论综述	3
第一节 战略的定义及层次	3
第二节 战略管理过程	4
第三节 研究的理论基础和方法	6
第三章 翔鹭化纤公司概况	7
第一节 公司发展历程	7
一、公司简介	7
二、发展历程	7
第二节 翔鹭化纤公司经营概况	9
一、业务、产品及工艺流程	9
二、组织架构	11
三、历年经营业绩	12
四、研发中心简况	13
第三节 公司战略管理研究的必要性	14
一、公司目前面临的营运困境	14
二、战略管理研究的必要性	15
第四章 公司外部环境分析	16
第一节 宏观环境分析	16
一、全球经济形势分析	16
二、中国经济形势分析	19
三、分析小结	23

第二节 行业发展概况	23
一、“十五”我国聚酯涤纶工业发展状况	23
二、“十一五”聚酯行业面临的形势	26
三、聚酯工业未来发展趋势	27
四、影响产业发展的其他因素	29
五、分析结论	31
第三节 产业环境分析	31
一、产业竞争者分析	32
二、潜在进入者分析	36
三、购买商的议价能力	36
四、供应商的议价能力	37
五、替代品的威胁	38
六、产业竞争小结	39
第四节 外部因素评价（EFE）矩阵	42
第五章 公司内部资源能力分析.....	44
第一节 公司关键内部因素分析	44
一、人力资源管理	44
二、生产技术与研发	46
三、市场营销	49
四、财务管理	51
五、信息管理	53
六、科学管理体系	54
第二节 内部因素评价（IFE）矩阵	55
第六章 战略选择.....	57
第一节 SWOT 矩阵	57
第二节 战略目标	58
第三节 发展战略选择	59
一、专业化发展战略分析	60

二、相关多元化发展战略分析	60
三、不相关多元化发展战略分析	61
四、总体发展战略的制定	62
第七章 战略实施与评价	63
第一节 市场营销战略	63
第二节 人力资源战略	65
第三节 财务管理战略	67
第四节 采购管理战略	68
第五节 企业文化战略	69
第六节 战略评价体系	70
第八章 结论	72
第一节 研究的主要结论	72
第二节 待进一步探讨的问题	72
参考文献	74
后 记	75

Contents

Chapter one: Brief information	1
Clause one: Background	1
Clause two: Study purpose and methods	1
Clause three: Paper analysis structure	1
Chapter two: strategy management theories	3
Clause one: Strategy definition and level	3
Clause two: Strategy management process	4
Clause three: Study theoretics and methods	6
Chapter three: Company introduction	7
Clause one: Company development course	7
Point one: Company introduction.....	7
Point two: Development course.....	7
Clause two: management introduction	9
Point one: Business, product and producing flow	9
Point two: Organize structure	11
Point three: Management performance.....	12
Point four: Research and development center	13
Clause three: Necessary of company strategy management study	14
Point one: Company current difficulty in management.....	14
Point two: Necessary of company strategy management study	15
Chapter four: External environment analysis	16
Clause one: Macro economy analysis	16
Point one: Global economy analysis	16
Point two: China economy analysis	19
Point two: Analysis summary	23
Clause two: Industry development status	23
Point one: China polyester industry development status.....	23
Point two: The situation of polyester industry.....	26
Point three: The direction of polyester industry	27
Point four: Other infection factors of polyester industry.....	29
Point five: Analysis summary	31
Clause three: Industry environment analysis	31
Point One: Industry competitor's analysis.....	32

Point two: Potential competitors analysis.....	36
Point three: Customer price bargaining power analysis	36
Point four: Supplier price bargaining power analysis	37
Point five: replacement products' threats	38
Point six: industry competition analysis summary	39
Chapter five: Company internal resources and capabilities	
analysis.....	44
Clause one: Company internal key factors analysis	44
Point One: Human resource management	44
Point two: Technology, research and development	46
Point three: Market management.....	49
Point four: Finance management.....	51
Point five: Information management.....	53
Point six: Scientific management system	54
Clause two: Internal Factor Evaluation matrix.....	55
Chapter six: Strategy choices.....	57
Clause one: SWOT analysis	57
Clause two: Strategy target	58
Clause three: Development strategy choices.....	59
Point one: Specialization strategy analysis.....	60
Point two: Horizontal strategy analysis	60
Point three: Longitudinal strategy analysis	61
Point four: Strategy establishment.....	62
Chapter seven: Strategy execution and evaluation	63
Clause one: Marketing strategy.....	63
Clause two: Human resource strategy	65
Clause three: Finance strategy.....	67
Clause four: procurement strategy.....	68
Clause five: Corporation culture strategy	69
Clause six: Strategy evaluation system.....	70
Chapter eight: Conclusions.....	72
Clause one: Study key conclusions	72
Clause two: Study weak points	72
Referenced books.....	74
Notes	75

第一章 导言

第一节 选题背景

中国的化纤行业经过近十年来的飞速发展，供过于求的状态早已显现，行业结构性的失衡导致行业整体利润率不佳，再加之近年来原油价格居高不下，使化纤业的原料成本高企，中国化纤工业迎来了剧烈震荡甚至合并整合的时期。

投产于 1995 年的厦门翔鹭化纤股份有限公司（以下简称翔鹭化纤），是中国化纤行业内最大的外商投资企业，历经了中国化纤工业从起步、发展到剧烈竞争的整个过程。势易时移，作为二十世纪末中国化纤业最具竞争力的企业，在本世纪初则遇到了其他本土企业的强劲挑战，如何在竞争中生存并发展，本文作者希望能借助 MBA 学习的相关理论，探寻翔鹭化纤持续发展的竞争战略。

第二节 研究内容和研究方法

本论文研究的主要内容包括：企业内外环境的分析、企业战略的选择、企业战略的实施与评价。

在企业战略选择的研究过程中，本论文应用了波特竞争力结构模型、外部因素评价（EFE）矩阵、内部因素评价（IFE）矩阵、SWOT 矩阵、贝恩市场结构模型、价值链理论、科尔尼产业发展的阶段模型等分析工具与方法。

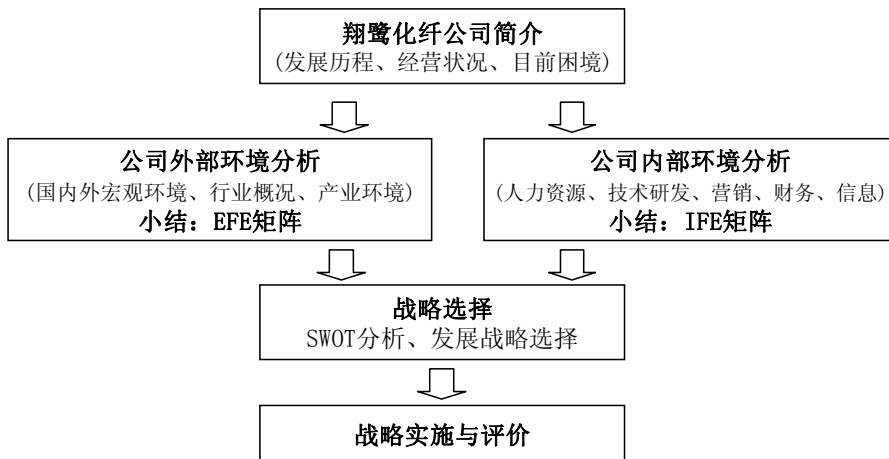
在企业战略实施与评价的研究过程中，本论文还就产品生命周期理论、定位营销理论、马斯洛需求理论、平衡计分卡理论等在实践中的应用进行了探讨。

第三节 论文的分析框架

论文的分析框架如图 1-1 所示，本篇论文依据战略分析、选择、实施及评价的战略管理过程的基本模型，首先简要地介绍了翔鹭化纤公司发展历程、经营状况及目前困境，引申出战略管理的必要性；其次通过对翔鹭化纤公司外部环境（包括国内外宏观环境、行业概况、产业环境等）和企业内部资源能力（包括人力资

源、技术研发、营销、财务、信息等)的分析,建立外部因素评价(EFE)矩阵和内部因素评价(IFE)矩阵归纳出企业所面临的主要机会和威胁以及自身主要的优势和弱点;然后通过SWOT矩阵的分析,对企业可能采取的战略进行分析与选择;最后是战略的具体实施过程,同时也通过一定的战略评价体系对战略进行动态的管理。论文的整个研究过程,都贯穿了迈克尔·波特的竞争战略与竞争优势理论,其是本文进行分析与研究的基本理论基础。

图 1-1: 论文分析框架



第二章 战略管理理论综述

第一节 战略的定义及层次

在西方经济学术中，“战略”有许多种定义。著名战略学家亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）根据各种理论关注的角度不同，将传统战略理论归结为设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派等十大流派^①。其中定位学派的代表战略管理大师迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为，战略的本质是抉择与权衡，即企业选择做什么，不做什么，并依此合理调配企业内的各种资源^②。

在组织的内部，战略实际上也是分层的，格里·约翰逊（Gerry Johnson）和凯万·斯科尔斯（Kevan Scholes）认为至少可以分为如图 2-1 所示的三个层次^③。第一层是公司层（Corporate level），即公司战略，主要从组织的整个经营范围、从结构和财务的角度考虑企业资源的最优化配置，它最关注的是企业做什么、不做什么，以及投资的分配等重大选择。第二层是企业层面的战略亦称竞争战略或叫企业战略（Competitive or business strategy），其主要问题是关心应开发哪些产品或服务并将其提供给哪些市场；关心它们满足顾客的满意度，以达到组织的目标，如远期盈利能力、市场增长率或者提高效率等。它主要关心的问题是企业如何在其所涉足的产业中进行竞争，并且获得持续的竞争优势。第三层是在组织的经营层，即部门经营战略（Operational strategies），主要关心企业的不同职能如营销、融资和制造等如何为公司或竞争战略服务以及如何实施，这些服务对于组织如何提高竞争力是很重要的。实际上，在大多数企业内，成功的企业战略在很大程度上依赖于经营层所采取的决策和经营层的一些活动。

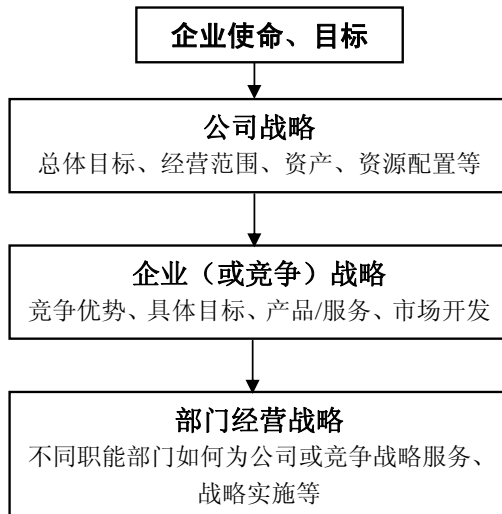
企业的战略往往贯穿了所有层面，其是一个统一的有机的整体。本文主要研究第一、二两个层面，当然，化战略为行动亦离不开第三个层面的具体运作。

^①亨利·明茨伯格等著，刘瑞红等译. 战略历程 [M]. 北京:机械工业出版社, 2002.

^②迈克尔·波特著，陈小悦译. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社, 1997.

^③格里·约翰逊等著，金占明等译. 公司战略教程[M]. 北京:华夏出版社, 1998.

图 2-1:战略层次



资料来源: 戴维著, 李克宁译. 战略管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2003.

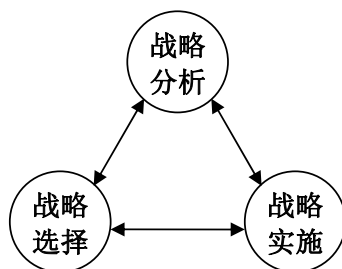
第二节 战略管理过程

战略管理不是一个静态的结果, 而是一个动态过程。战略管理过程主要包含三个主要元素: 战略分析、战略选择和战略实施^① (参见图 2-2)。在实际运作中, 这三者之间是相互联系、相互影响、相辅相成的, 并不是一个简单的直线连续的过程。

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素, 并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析包括企业外部环境分析和企业内部组织资源分析。外部环境分析要了解企业所处的环境 (包括宏观、微观环境) 正在发生哪些变化, 这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。内部组织资源分析包括了解企业自身所处的相对地位, 具有哪些资源以及战略能力; 还需要了解与企业有关的利益和相关者的利益期望, 在战略制定、评价和实施过程中, 这些利益相关者会有哪些反应, 这些反应又会对组织行为产生怎样的影响和制约。

^①格里·约翰逊等著, 金占明等译. 公司战略教程[M]. 北京:华夏出版社, 1998.

图 2-2：战略管理过程的基本模型



资料来源：戴维著，李克宁译. 战略管理[M]. 北京:经济科学出版社，2003.

战略分析阶段有利于明确“企业目前状况”，战略选择阶段则是要解决“企业走向何处”问题。

战略选择的第一步是需要制定战略选择方案。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制定战略方案。第二步是评估战略备选方案。评估备选方案通常使用两个标准：一是考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度；二是考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受。第三步是选择战略，即最终的战略决策，确定准备实施的战略并依此制定战略政策和计划。

战略实施阶段就是将战略转化为行动。其主要涉及以下一些问题：如何在企业内部各部门和各层次间分配及使用现有的资源；如何获得及使用外部资源；是否需要及如何对此组织结构进行调整；如何处理可能出现的利益再分配与企业文化的适应问题等等。

战略实施过程中，由于外部环境及内部因素是动态变化的，战略是否具有科学性和有效性还需要有动态的战略评价，以及时对所制定的战略进行调整，以保证战略对企业经营管理进行指导的有效性。

企业战略管理的实践表明，战略制定固然重要，战略实施同样重要。事实上，战略如何得到有效的贯彻和执行有时候往往比战略本身更重要^①。

^①博西迪等著，刘祥亚等译. 执行 [M]. 北京:机械工业出版社，2003.

第三节 研究的理论基础和方法

本文依据企业战略管理理论，遵循战略分析、战略选择、战略实施的战略管理过程的基本模型，对翔鹭化纤的战略管理工作进行应用研究，主要应用了波特竞争力结构模型、外部因素评价（EFE）矩阵、内部因素评价（IFE）矩阵、SWOT矩阵、贝恩市场结构模型、价值链等理论分析方法，在论文的分析过程中将一一简要概述应用这些理论工具分析的重要意义。其中SWOT矩阵是帮助管理者制定备选战略的重要匹配工具，是制定企业发展战略的过程中是关键性的环节。

SWOT矩阵图如表2-1所示，由9个格子组成，其中有4个因素格，4个战略格，而在上角的格子则永远是空格。考察关键外部及内部因素是建立SWOT矩阵中最困难的部分，它要求有良好的判断；以SO、WO、ST和WT为标题的4个战略格要在S、W、O、T四个空格完成之后再填写。优势-机会（SO）战略是一种发挥企业内部优势而利用企业外部机会的战略，所有的管理者都希望自己的企业处于这样的状况，企业通常首先采用WO、ST或WT战略而达到能够采用SO战略的状况。弱点-机会（WO）战略的目标是通过利用外部机会来弥补内部弱点，企业面临的状况是企业存在一些外部机会但有一些内部的弱点妨碍着它利用这些外部机会。优势-威胁（ST）战略是利用本企业的优势回避或减少外部威胁的影响。弱点-威胁（WT）战略是一种旨在减少内部弱点同时回避外部环境威胁的防御性技术。^①

表2-1: SWOT矩阵图

	优势--S (列出优势的因素)	弱点--W (列出弱点的因素)
机会--O (列出机会的因素)	SO战略 (发挥优势、利用机会)	WO战略 (利用机会、克服弱点)
威胁--T (列出威胁的因素)	ST战略 (利用优势、回避威胁)	WT战略 (减少弱点、回避威胁)

资料来源:戴维著,李克宁译. 战略管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2003.

SWOT矩阵进行S、W、O、T一一匹配的目的产生可行的备选战略，不是选择或制定最佳战略，也不是所有在SWOT矩阵中得出的战略都要被实施。此外，在矩阵中的各项战略后面加以“S1、O2”这样的标注十分重要，这些标注说明了建立各种备选战略的依据。

^①戴维著,李克宁译. 战略管理[M]. 北京:经济科学出版社, 2003.

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