

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: x9915061

UDC

## 学 位 论 文

# 山东海龙股份有限公司企业战略研究 Coporate Strategy Research of ShanDong Helon Co.,Ltd

陈 坚

指导教师姓名: 翁君奕 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2004 年 5 月

论文答辩日期: 2004 年 6 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

2004 年 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而产生的权利和责任。

声明人(签名):

年 月 日

## 前言

2001年4月在我即将结束MBA课程学习之际，我从律师行业投身到证券行业，学习的方向非常明确：一个是学习投行的业务流程以便为将来从事投行律师业务奠定基础，一个就是近距离接触上市公司或拟上市公司以便为学到的企业战略管理知识转化为实践。

我有幸在从事投行的两个年头中为多种类型的企业服务过，而且都是很有代表性的企业：例如参与了曾经是福建国有工业的旗帜企业、后又衰落到退市边缘的“闽东电机”（000536）收购重组工作；主持了世界第三大显示器生产商、同时是福建台资企业的旗帜——中华映管的改制上市业务。

近距离地接触这两类企业，可以深刻感受到不同体制、不同管理理念、不同管理团队下的企业的强烈对比，结论无疑是大陆企业难望其项背。因此，在2003年6月我离开投行业重返律师业的过渡期间，上海博润投资公司邀请我兼职主持山东海龙股份有限公司（000677）的企业发展战略规划项目时，我还是本着研究案例的目的全力参与，尽管我事先并不看好国有上市公司的发展前景。但是，通过四个多月的深入调研，我和项目小组成员们还是为山东海龙的企业管理团队的真诚和努力所感动——尽管国有企业生存的历史包袱要比其他性质的企业沉重，但他们也在痛苦地摸索，因此亟需制订清晰的企业发展战略，对原有的管理体系进行重建，整合内部资源以适应外部越来越激烈的市场竞争环境。

本项目历时四个月，运用现代企业战略管理的理论和方法，针对山东海龙公司实际情况，深入分析了企业所处环境，提出明确的企业战略和实施建议。

本项目的成效得到山东海龙董事会的充分认可，笔者亦在2003年12月16日被股东大会通过聘任为独立董事，并担任公司战略委员会和审计委员会委员，开始履行保护中小股东利益的神圣而艰巨的职责。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 内 容 摘 要

我国是世界最大的纺织服装生产和出口大国，纺织服装行业的发展对我国国民经济贡献很大。化纤作为纺织工业的基础产业，始终是我国规划发展的重点行业。但是目前国内化纤行业结构矛盾突出，产业链发展不协调，多数企业规模小，整体技术水平与发达国家差距较大，竞争能力差。

山东海龙股份有限公司（深交所上市公司，股票代码 000677）是中国化纤纺织行业中的领先企业之一，面临不断激烈的市场竞争，公司管理层希望借助“外脑”，为其全面客观地进行“企业诊断”，并协助制订清晰、可实现的企业发展战略，使企业在关键的行业历史转折时期抓住机遇，做强主业。

本文作者就海龙公司的经营现状进行了分析，根据现代企业战略管理理论、结合海龙公司的实际情况对企业战略的提出了系列见解。本文仅起抛砖引玉的作用，为企业特别是国有上市公司的研究者和企业管理者们提供一个典型的企业战略研究案例。由于作者水平和能力有限，文中难免有不当之处，敬请指正。

本文共分四章：

第一章介绍了本项目的背景，从海龙公司的现状分析了实施企业战略规划  
的必要性。

第二章对海龙公司所处的企业外部环境即行业环境、竞争环境作出分析；  
还应用 SWOT 方法分析海龙公司的优势、劣势、机遇和威胁。

第三章是对海龙公司企业战略的设计，对业务战略进行了详述，提出应在  
巩固主业产品的同时，应大力发展差别化纤维和帘子布等新产品。

第四章则是对海龙公司企业战略的实施提出建议，例如应调整管理组织结  
构，加强董事会建  
设等。

**关键词：** 山东海龙； 企业战略； 研究

## Abstract

As the world's largest textile production and export country, China has benefited a lot from its textile industry in terms of economic development. Chemical fiber—the basic of textile industry—has always been the key industry of China's development plans. However, there have been apparent structural conflicts among the internal industry, combined with discordance of chain development. Besides, most of the enterprises are of a small scale and their general techniques lag far behind those in developed countries which result in competition disadvantage.

Shandong HeLon Corporation (listed company in Shenzhen Stock Exchange. Stock code 000677) is one of the leading enterprises in China's chemical fiber textile industry is faced with increasing market competition. Its management board wishes to give a comprehensive and objective “diagnosis” of the enterprise with the help of consultants and also make a clear as well as practical development strategy for it. With these, HeLon is more likely to seize the opportunity at the turn of the industry's history and stands as a competitive enterprise.

The author has made an analysis of HeLon's current situation and given a series of proposals for its development strategies according to modern enterprise strategic management theory in combination with HeLon's actual conditions. This article only serves as “a brick to attract the jade” and provide a typical enterprise strategic management case for the researchers and managers of enterprises, especially state-owned listed companies. Unavoidably there is impropriety in this article due to the author's limited ability, it is open to comments and criticism.

This article is comprised of 4 chapters:

Chapter 1, an introduction of project background. The necessities of implementing enterprise strategic plan from a perspective of status in quo in Helon Co.

Chapter 2, an analysis into company's external environment, such as industrial environment, competition environment, and an analysis into company's internal environment. By using SWOT method, we could list the advantages, disadvantages, opportunities and menaces of Helon Co. and propose the strategic measures as well.

Chapter 3, a design to company's corporate strategy, including detail introduction to strategy of business. By consolidating the focused line of business, we should also pay special attention to new products such as fibers of different catalogue and hanging clothing.

Chapter 4, some advice about the company's strategy excutement. For instance, the management organization should be adjusted and the board construction should be reinforced.

**Key Words: ShanDong Helon; Coporate Strategy; Research**

## 目 录

前 言.....	3
内 容 摘 要.....	1
第一章 海龙公司企业战略项目背景介绍.....	9
第一节 海龙公司简介.....	9
第二节 海龙公司实施企业战略规划的必要性的必要性.....	10
第二章 海龙公司环境分析.....	13
第一节 中国粘胶纤维行业总体分析.....	13
第二节 中国粘胶行业竞争结构分析.....	16
第三节 中国粘胶行业的成功因素分析.....	19
第四节 海龙公司的 SWOT 分析.....	22
第三章 海龙公司的企业战略设计.....	27
第一节 企业愿景和企业使命.....	27
第二节 海龙公司的战略对策.....	28
第三节 海龙公司的业务战略设计.....	29

第四节 海龙公司现有业务组合的战略分析 .....	31
第五节 海龙公司现有业务组合的行业分析 .....	32
第六节 海龙公司未来业务组合的市场分析 .....	42
第四章 海龙公司企业战略的实施建议 .....	50
第一节 海龙公司管理组织机构调整 .....	50
第二节 管理组织各部门的战略定位 .....	52
第三节 海龙公司业务组织的调整 .....	57
参考文献 .....	62
后 记 .....	64

## Catalogue

PREFACE.....	错误！未定义书签。
ABSTRCAT .....	错误！未定义书签。
<b>CHAPTER 1 THE BACKGROUND INTRODUCTION OF SHANDONG HELON STRATEGIC PLANNING PROGRAM</b>	<b>6</b>
SECTION 1 BRIEF INTRODUCTION OF SHANDONG HELON	6
SECTION 2 THE NECESSITY FOR SHANDONG HELON TO UNDERTAKE ITS STRATEGIC PLANNING	7
<b>CHAPTER 2 ANALYSIS OF HELON PROFESSION ENVIRONMENT</b>	<b>10</b>
SECTION 1 GENERAL ANALYSIS OF CHINA'S GLUE FIBER INDUSTRY	10
SECTION 2 COMPETITION STRUCTURE ANALYSIS OF CHINA'S GLUE FIBER INDUSTRY	13
SECTION 3 SUCCESSFUL FACTORS ANALYSIS OF CHINA'S GLUE FIBER INDUSTRY	16
SECTION 4 SWOT MODEL ANALYSIS OF HELON	19
<b>CHAPTER 3 COPORATE STRATEGY DESIGN OF HELON</b>	<b>24</b>
SECTION 1 ENTERPRISE VISION AND ENTERPRISE MISSION	24
SECTION 2 STRATEGERY COUNTER MEASURE OF HELON	25
SECTION 3 DESIGN OF HELON'S BUSINESS STRATEGY	26
SECTION 4 STRATEGIC ANALYSIS OF HELON'S CURRENT BUSINESS COMBINATION	28
SECTION 5 PROFESSION ANALYSIS OF HELON'S CURRENT BUSINESS COMBINATION	29
Section 6 Future business combination and market analysis of Helon	

	39
<b>CHAPTER 4 ADVICE ABOUT HELON' S COPORATE STRATEGY</b>	
<b>EXCUTIVEMENT</b>	<b>47</b>
<b>SECTION 1 ADJUSTMENT OF HELON' S MANAGEMENT ORGANIZATION</b>	<b>47</b>
<b>SECTION 1 STRATEGIC POSITION FIXING OF VARIOUS MANAGEMENT DEPARTMENTS</b>	<b>49</b>
<b>SECTION 3 HELON' S BUSINESS ORGANIZATION DESIGN</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCE</b>	<b>59</b>
<b>POSTSCRIPT</b> .....	错误！未定义书签。

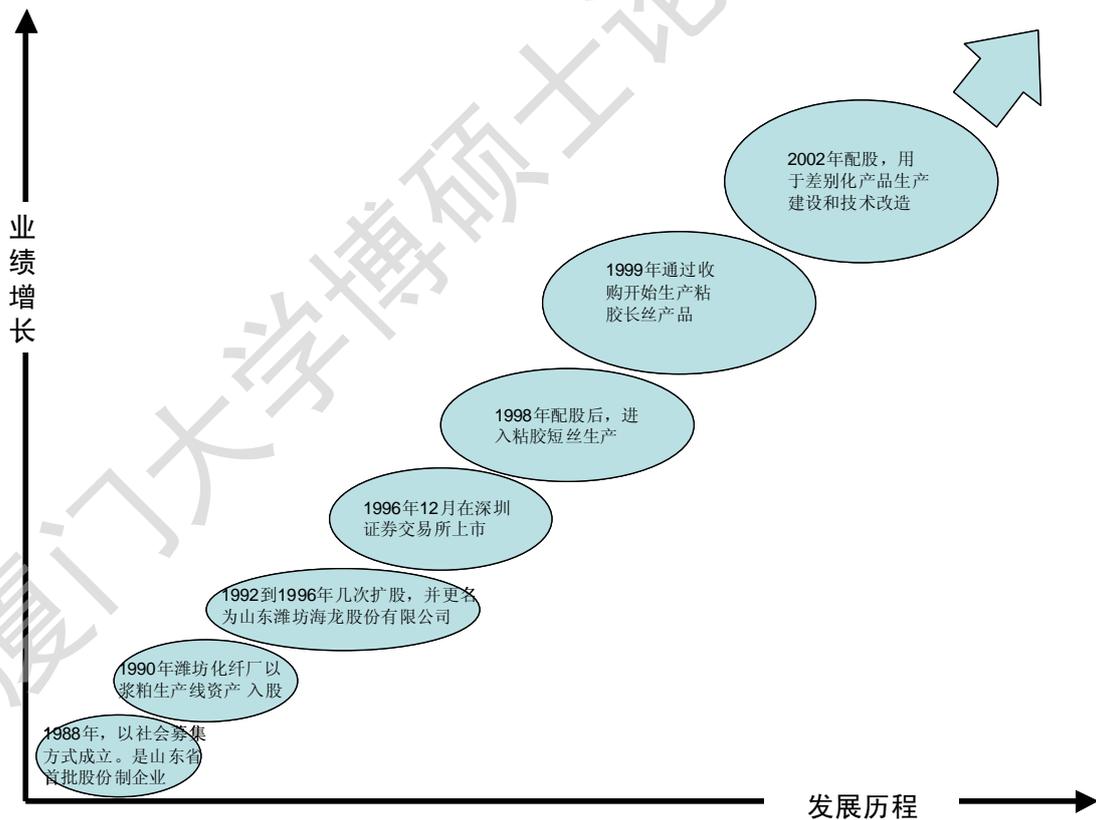
厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 海龙公司企业战略项目背景介绍

### 第一节 海龙公司简介

山东海龙股份有限公司（深交所上市公司，股票代码 000677，以下简称“海龙公司”、“公司”）是集粘胶纤维和化纤用棉浆粕生产经营于一体的股份公司，山东省三大化纤生产基地之一。1996 年 12 月 26 日公司股票在深圳证券交易所挂牌交易，是山东省潍坊市第一家上市公司。截止 2003 年 12 月 31 日，公司总资产 19.47 亿元，公司总股本 20567.4487 万股。

图 1-1 山东海龙发展历程



根据海龙公司内部资料整理

公司主营产品是粘胶长丝、短丝和棉浆粕。年生产能力为粘胶短丝 67000

吨，粘胶长丝 8000 吨，其中粘胶短丝生产规模居国内首位，占全国产量的 14%；粘胶长丝占全国产量的 5%。棉浆粕年生产能力达到 89000 吨，也居全国首位，企业自用 80000 吨，外销 9000 吨。

公司的注册商标是“银旋牌”，主导产品粘胶纤维已通过 ISO9002 质量体系认证和 ISO14000 环境管理体系认证，产品销往东南亚、韩国、欧盟、中东、南美等二十几个国家和地区，各项经济指标及产品质量也均达到国内先进水平。

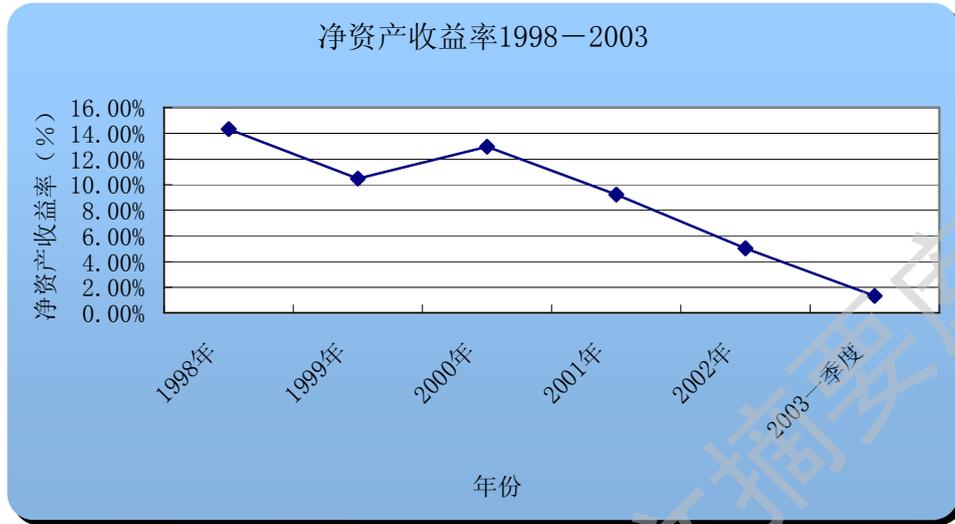
## 第二节 海龙公司实施企业战略规划的必要性

2003 年中期，海龙公司及其控股股东经历了管理层换届，新的领导班子人心齐，专业水平高，综合素质好。在面临化纤行业宏观进行产业调整的新形势和粘胶行业竞争加剧的现状，海龙公司及其控股股东的高层领导迫切意识到企业此时进行战略调整和重新规划的必要性。因此，海龙公司控股股东山东巨龙化纤集团有限公司董事长出面邀请本人牵头组织一个小组分别为海龙公司及其控股股东分析、制订并协助实施企业发展战略。其中，为上市公司海龙公司（000677）研究制订的企业战略规划项目历时三个月，成为本项目的核心部分。

经过近一个月的内部访谈，我们初步发现：海龙公司虽然经过几年较快的发展，创造了较好的业绩。但是，企业的整体管理体系已经和公司的业务发展已经不相适应，在规模、技术、业绩表现、新产品开发等方面和国际水平以及国内同行先进企业相比仍有一定的差距，突出表现在：公司净资产收益率（见图 1-2）、公司在同行业中的表现（见表 1-1）、公司的股价表现（见图 1-3）都不尽人意。

进而，我们分析发现：海龙公司作为国有控股上市公司，长期以来受到国有企业的体制影响，管理理念及体制僵化，公司治理结构不够完善，在人力资源管理和激励机制方面也差强人意。归根结底，海龙公司亟需在科学的管理理论指导下分析制订出来的适合本行业特点的企业发展战略，在该战略的高屋建瓴的指导下，其他问题将逐步得到解决。

图 1-2 1998-2003 年山东海龙净资产收益率



资料来源：证券之星 www.stockstar.com，2003年8月22日

表 1-1 2001-2002 年粘胶纤维类上市公司主要经营指标对比表

类别	公司名称	每股收益		净资产收益率		主营业务利润率		净利润率	
		2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
粘胶纤维	新乡化纤	0.07	0.06	3%	2.7%	7%	15%	5%	8%
	九江化纤	0.06	0.007	-4%	0.5%	-5%	12%	-6%	2%
	丹东化纤	-0.23	-0.11	-17%	-9%	0	-4.4%	-11%	-13%
	吉林化纤	-0.26	0.04	-9%	1.5%	3%	14%	-10%	3%
	南京化纤	0.19	0.11	7%	3.6%	16%	19%	9%	9%
	保定天鹅	0.07	0.06	3%	2%	11%	24%	5%	8%
	<b>行业平均</b>	<b>-0.017</b>	<b>0.028</b>	<b>-3%</b>	<b>0.22%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>	<b>-1%</b>	<b>3%</b>
	山东海龙	0.19	0.10	10.11%	4.03%	13.51%	16.64%	5.88%	3.67%

资料来源：证券之星 www.stockstar.com，2003年8月22日

图 1-3 2000-2003 年山东海龙股价走势图



资料来源：证券之星 [www.stockstar.com](http://www.stockstar.com), 2003年8月22日

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