

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 200415079

UDC \_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# A 公司战略研究

A Study of Strategies for A Company

许 晓 曦

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 (EMBA)

论文提交日期: 2007 年 10 月

论文答辩日期: 2007 年 11 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2007 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2007 年 10 月

# 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）：

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 五 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

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 论文摘要

A 公司成立至今 20 多年来，经历了创业、成长、壮大、挫折和重振期，当前正处于历史以来的最好阶段。伴随着外部环境的急剧变化以及自身实力的不断累积，在新时期里对公司进行新一轮战略调整与规划，并对业务进行分类与定位，进而指明公司下一阶段的发展方向和目标任务，这既是 A 公司发展发展到一定历史时期的必然选择，也是公司可持续健康发展的客观需要。

本文共分五部分：第一部分概述 A 公司。首先介绍了公司的总体情况与业务分布状况，回顾了 A 公司的发展历程。第二部分分析公司所处的商业环境。运用 STEP 模型，从社会、技术、经济、政治四个层面论述公司的外部环境，并提出公司应关注的外部问题。第三部分分析公司的内部环境。首先，采用 A 公司历年的年报数据，对比剖析公司的业务结构、财务水平和成长能力等指标；接着运用 SWOT 分析法，对公司的相对优势、相对劣势、潜在机遇和潜在威胁进行详细的研究，并提出公司战略发展所面临的问题，以及公司为解决这些问题应强化的能力。第四部分介绍了公司发展战略的制定计划。首先阐述了公司的使命、愿景和核心价值观，接着提出了业务整合的设想，并对公司及其各业务板块制定了明确的战略定位，最后提出战略实施三个阶段各自的战略目标。第五部分先从业务战略和组织调整两方面，阐明了战略实施的具体要求与步骤，并提出了确保战略规划成功实施的关键保障措施，最后对战略规划的实施效果进行阶段性总结。

**关键词：**A 公司；战略研究；战略实施

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## ABSTRACT

After more than twenty years' development, Company A finally welcomes the golden era in history after coming through the Periods of start-up, growth, expansion, frustration and rehabilitation. With rapid change of external environment and constant internal accumulation, it's essential for Company A, from the perspective of continuous and healthy growth, to make a new strategic regulation and scheme to categorize and position business for confirming a clear development direction and goal in the next phase.

This essay is composed of five segments: the first chapter gives a brief introduction to Company A, including general information, business scope and development milestones. Chapter Two analyses the business environment of Company A conducting a S.T.E.P. analysis from social, technological, economical and political points of view and also raises the attentive external issues. Chapter Three turns to internal environment. The author firstly compares and analyses business structure, financial level and growth capability based on past annual reports and then conducts a detailed research on advantages, disadvantages, potential opportunities and threats via SWOT analysis. This part also brings forth what barriers to break and what capability should be strengthened in the way of strategic development. Chapter Four explains mission, vision and core value of Company A and introduces its strategic development scheme — three phases of implementation to achieve respective strategic goals, a plan of business integration, strategic positioning for the company and each business segments. Chapter Five discusses specific requirements and procedures of business strategies and organization adjustment and also proposes key measures to ensure the success of strategic scheme with a periodic summary on implementation effectiveness.

**Key Words:** Company A; Strategic Research; Strategic Implementation.

厦门大学博硕士学位论文摘要库



## 目 录

前 言.....	1
第一章 公司发展历程回顾 .....	2
第二章 公司所处商业环境的 STEP 分析 .....	5
第三章 公司的内部环境分析 .....	14
第一节 公司自我能力分析.....	14
第二节 公司的 SWOT 分析.....	19
第四章 公司发展战略的制定 .....	23
第一节 公司的使命、愿景和核心价值观.....	23
第二节 业务整合设想.....	23
第三节 战略定位.....	27
第四节 战略目标.....	28
第五章 战略的实施 .....	34
第一节 业务战略.....	34
第二节 组织调整.....	46
第三节 确保战略规划成功实施的关键保障措施 .....	56
第四节 战略实施的阶段性总结.....	59
参考文献.....	62
后 记.....	63

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# CONTENTS

<b>Preface</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapter 1 Review of Development History</b> .....	<b>2</b>
<b>Chapter 2 Business Environment STEP Analysis</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapter 3 Internal Environment Analysis</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Capability Analysis</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 SWOT Analysis</b> .....	<b>19</b>
<b>Chapter 4 Strategic Development Scheme</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1 Mission, Vision and Core Value</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2 Business Integration</b> .....	<b>23</b>
<b>4.3 Strategic Positioning</b> .....	<b>27</b>
<b>4.4 Strategic Goal</b> .....	<b>28</b>
<b>Chapter 5 Implementation of the Strategy</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Business Strategies</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 Organization Adjustment</b> .....	<b>46</b>
<b>5.3 Key Measures to Successful Implementation of the Strategy</b> .....	<b>56</b>
<b>5.4 Periodic Summary</b> .....	<b>59</b>
<b>References</b> .....	<b>62</b>
<b>Postscript</b> .....	<b>63</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 前 言

随着经济全球化进程的加快和市场竞争的日趋激烈，加强企业战略研究和战略管理，正在成为现代企业求生存谋发展的必然选择。本人通过参与对 A 公司战略规划的研究和制定，对战略规划在企业发展中的作用有了更深刻的理解。

企业的发展从来就是一个不断战胜“昨日旧我”、不断追求“明日新我”的螺旋式求解过程。身处当今“唯一不变就是变化”的时代，战略规划的意义和价值更加凸现，因为在相当程度上，它犹如企业前进征途中的一盏明灯、一根拐杖、一个罗盘，能够清晰地告诉“我们现在在哪里”、“我们将向何处去”、以及“我们如何到达目的地”。

战略规划是对企业的“全面体检”。通过对公司所处外部环境的“STEP”分析，通过对公司内部的产品、客户、竞争者分析，战略规划可以使公司进一步认清自己的“家底”，明确“我们现在在哪里”以及自身的优劣势。

战略规划是企业“行进的指南”。通过对公司现状和外部环境的解读，通过与国内外先进标杆企业的对标，使公司意识到发展中的机遇和挑战，进一步明晰“将向何处去”，从而可以确立公司和各业务板块的战略定位。

战略规划是企业的“选择与取舍”。借助于战略实施报告的分析，可以将公司的业务分类组合，确定战略选择的方向和业务取舍的计划，明确阶段性的目标和任务，使公司在“如何到达目的地”的行程中有了清晰的坐标。

## 第一章 公司发展历程回顾

### 一、A 公司简介

A 公司于 1980 年诞生于厦门经济特区，1993 年以定向募集方式整体改制为股份制公司，1996 年在上海证券交易所上市。目前形成了贸易、房地产、港口物流三大业务支柱。近年来连年名列美国《财富》（中文版）评选的中国上市公司百强榜、中国企业 500 强榜，在省、市各项排名中一直位居前列。

A 公司三大支柱产业介绍：

#### 1. 贸易

贸易业务是 A 公司传统强项。公司致力于结构调整，注重品牌建设，着力培植核心竞争力，目前已拥有良好的国内外客户基础及丰富的行业经验，部分业务已向行业的上下游延伸，在香港、上海、广州、北京等地设立平台，赢得了广大客户的认可和信赖。

近年来，A 公司在贸易方面实施产权多元化、经营专业化、贸易实业化、布局合理化的发展战略，贸易业务有了长足的发展，形成了具有特色的经营格局。在全省外贸企业中唯一获得铁矿砂进口资质；汽车销售获多个品牌经销权；铁矿砂、焦煤、钢材、化工、纸业、燃料油、棕榈油等产品的经营已具规模；金属硅、食品罐头、纺织品等产品的出口在国内占有一定的份额。自 2004 年起，贸易营业额已逾百亿元。

#### 2. 房地产

A 公司的全资房地产子公司，是主营房地产业务的二级开发企业，秉持了“以人为本、品牌经营”和“精益求精、百炼成金”的经营理念，充分整合企业各项优势资源，成功开发了十几个以 A 公司 LOGO 冠名的精品房地产项目，走向了产品创新与品牌经营的专业化房地产发展道路。A 公司已完成并正在开发建设的房地产开发规模上百万平方米。

#### 3. 港口物流

A 公司的物流业以港口物流为主，近年来，随着 A 公司自有码头的兴建，公司的物流业开始向纵深发展，拥有了自己的泊位、船舶、堆场、仓库、车队，业

务涵盖了海运、空运、陆运、报关等领域，并以多种形式与境内外物流企业合资合作，经营航线和船运代理业务。目前，A公司的海空运货代已进入中国国际货运代理的百强之列。

此外，A公司经历十几年的投资实践，在冶金工业、港口码头、航空工业、金融资产、旅游娱乐、纺织化纤、食品加工等方面的投资取得了成果，并积累了丰富的经验，构筑了与公司贸易主业相映辉的实业投资结构。

## 二、 公司发展历程

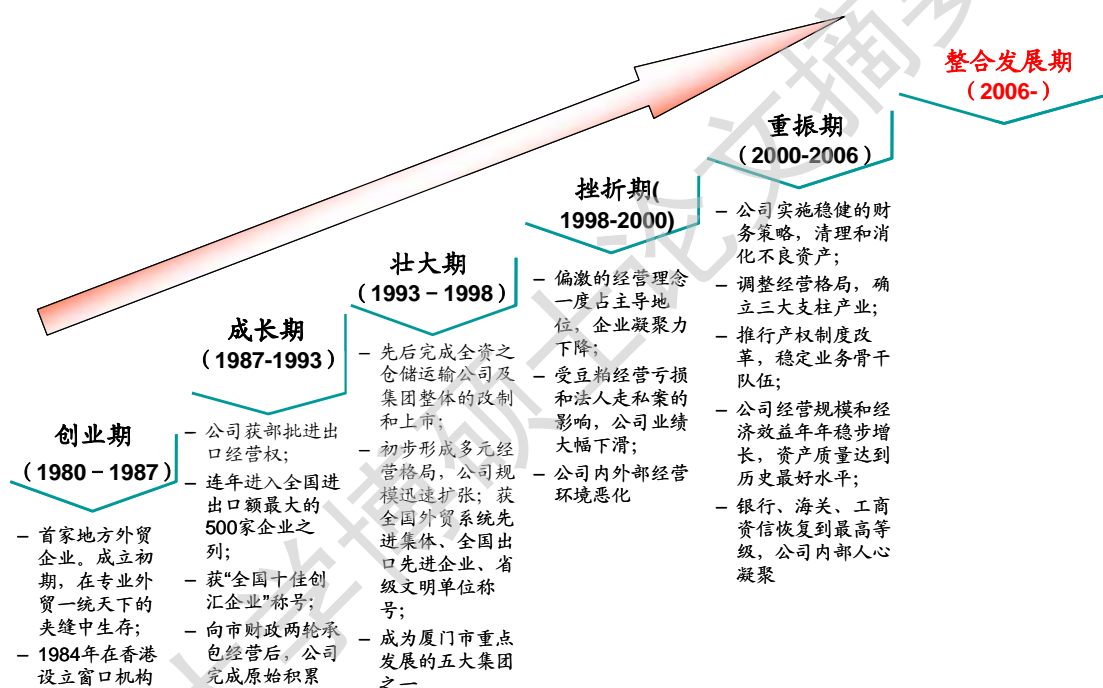


图 1.1: A 公司过往 25 年发展历程回顾

资料来源：作者根据 A 公司内部资料整理

## 三、 整合发展期的理论依据

美国管理学家伊查克·爱迪生用 20 多年的时间研究企业如何发展、老化和衰亡。在《企业生命周期》一书中，他把企业生命周期分为十个阶段，即：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡。爱迪生准确生动地概括了企业生命不同阶段的特征，并提出了相应的对策，揭示了企业生命周期的基本规律，提示了企业生存过程中基本发展与制约的关系。根据爱迪生的企业生命周期曲线（见图 1.2），企业在成长阶段，做“加法”

和“减法”都是为了促进企业的健康成长。

A 公司发展至今已处于历史以来的最好水平，此时对业务进行重新的梳理和定位，调整并解决结构性问题，更好更合理地利用资源，其成本代价最低。因此，当前对 A 公司提出“整合发展期”（见图 1.1）符合 A 公司的客观现状。

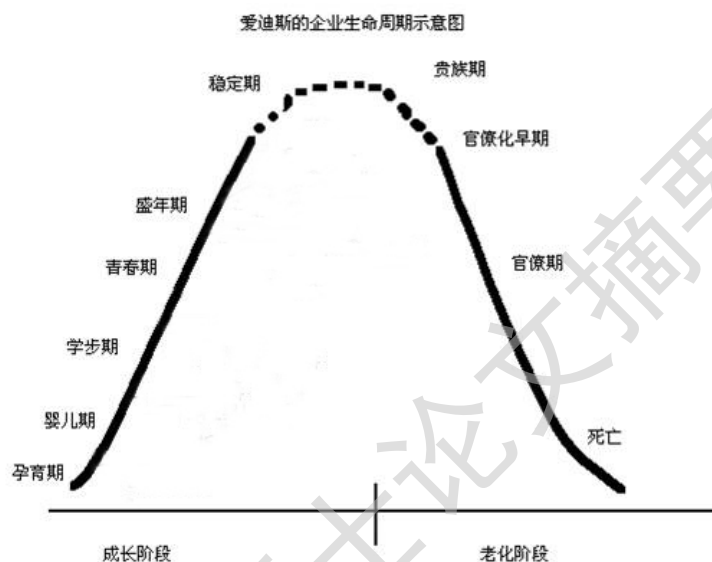


图 1.2：爱迪斯企业生命周期曲线图

资料来源：[美]伊查克·爱迪斯、赵睿等译《企业生命周期》[M].北京：中国社会科学出版社，1997.

#### 四、A 公司已经成为相关多元化的集团

除了传统的贸易行业，公司还涉足了房地产、港口物流等行业，成为了一个相关多元化的集团。

极强的互补性使公司的三项核心业务可以资源共享、互相促进，从而实现共同发展。贸易业务是公司的传统优势业务，港口物流业务是贸易业务的有益延伸，贸易业务和港口物流业务具有联动效应，双方可以实现资源整合和客户共享，一站式服务使公司的服务更加全面系统，提升了公司的服务能力和服务水平。房地产业务的开展可以充分利用贸易业务中产生的现金流。



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