

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 200415098

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

X 公司后向一体化战略研究

Study on the Backward Integration Strategy of X Company

魏程玲

指导教师姓名: 郭朝阳副教授

专 业 名 称: 工商管理

论文提交日期: 2006 年 5 月

论文答辩时间: 2006 年 6 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 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产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日



## 摘 要

外贸公司应该走工贸结合道路是业界和理论界的普遍共识,做好工贸结合的战略管理工作对外贸公司具有重要的意义。但很多外贸公司因缺乏正确的战略指导,对工贸结合不敢尝试或尝试失败。

本文以外贸公司——X公司作为研究对象,在分析X公司外部环境和内部资源的基础上,建议X公司实行后向一体化战略,并对后向一体化战略实施提出具体措施。本文共分五个部分:

第一章:简要介绍X公司的情况和面临的问题,指出缺乏生产环节是X公司问题所在。

第二章:列出了本文所用到的理论,包括一体化理论、范围经济以及一体化发展战略的实施方式,为下面具体分析提供理论基础。

第三章:从三个角度介绍X公司的行业环境:我国石材行业的情况、国际市场情况和我国石材出口现状,得出石材的生产和出口都有发展空间,前景看好。

第四章:分析了闽南地区石材产业,侧重分析闽南地区石材产业的战略集团情况。通过本章可以了解X公司的战略环境,发现其中的机会。

第五章:提出了X公司进行后向一体化的原因和可行性;探讨了如何实施后向一体化,对X公司的后向一体化战略作了一些设想和建议,包括生产产品选择、实施方式选择、合作伙伴选择、风险规避问题;同时对后向一体化战略的具体步骤提出建议。

X公司在中国众多的外贸公司中具有一定代表性:经营规模小、产品品种单一、资源有限。通过对X公司后向一体化战略研究,希望对其它外贸公司起到一定的借鉴作用。

关键词:外贸公司;后向一体化

## Abstract

It is a common thought that exporting companies should be engaged not only in exporting but also in producing. For exporting companies, it is significant to devote themselves to backward integration strategic management. However, some exporting companies do not realize the importance of such strategic management; some exporting companies lacked correct strategic management, and didn't dare to backward integrate or ended in failure.

This paper takes an exporting company-X Co. as a discussed objective. It analyzes the company's external environment and internal resource, and then puts forward back integration suggestion and some specific measures. This text is divided into five parts:

Chapter 1: introducing the state of X Co., the problems faced. In this part, the author points out that lacking manufacturing segment is the resource of the problems faced.

Chapter 2: informing the strategy theories used, including integration theory, economies of scale and enforcing methods of development strategy. This part is the theories basis of the text.

Chapter 3: discussing the industry that X Co. engages in. Through discussing the state of stone industry in China, international market of stone products and the stone exporting, the text comes to conclusion that the stone industry is developing both in producing and in exporting.

Chapter4: analyzing the stone industry in Minnan region, Fujian province, focusing on the state of strategy group in Minnan region. Trough this analyses, it is easy to know the strategy environment where X Co. locates and find out the opportunity and threaten it faced.

Chapter 5: considering the reason and feasibility of backward integration of X Co.; probing how to implement strategy, doing some imaginations and suggestions to the backward integration including what products to be produced, how to choose

among internal development, acquisition and alliances; whom to cooperate with, how to deduct backward integration risks, and then suggesting specific steps for backward integration strategy.

X Co. is typical in numerous exporting companies in China: business scale is small, a few variety of products, recourses are limited. The purpose of this thesis is to explore a small-scale exporting company how to break away from a predicament, seek survival and development. Through the analysis to the backward integration strategy of X Co. and making a strategically plan, the author hope there should be certain reference to other exporting companies.

Key Words: Exporting Company; Backward Integration

## 目录

绪论	1
第一章 X 公司介绍	3
第一节 X 公司的情况	3
第二节 X 公司面临的主要问题	6
第二章 一体化及相关理论	9
第一节 一体化理论	9
第二节 范围经济	13
第三节 一体化发展战略的实施方式	14
第三章 石材行业分析	17
第一节 我国石材行业分析	17
第二节 国际市场情况	23
第三节 我国石材出口现状	26
第四章 闽南地区石材产业分析	29
第一节 闽南地区石材企业发展历程	29
第二节 闽南地区石材产业状况	30
第三节 闽南地区石材出口情况	32
第四节 闽南地区石材产业的战略集团分析	33
第五章 X 公司的后向一体化战略	38
第一节 X 公司进行后向一体化的分析	38
第二节 X 公司后向一体化战略的实施	41
第三节 实施后向一体化战略的具体步骤	47
结束语	49
参考文献	
致谢	

# CONTENTS

<b>Preface</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1 X Co. Introduction</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Basic Situation of X Co.</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Main Problems X Co. Faced</b>	<b>6</b>
<b>Chapter 2 Integration and Related Theories</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Integration Theory</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Economic of Scale</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Enforcement Measures of Backward Integration Strategy</b>	<b>14</b>
<b>Chapter 3 Analysis on Stone Industry</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Analysis on Stone Industry in China</b>	<b>17</b>
<b>1.2 Basic Situation of International Market</b>	<b>23</b>
<b>1.3 The State of Chinese Stone Exporting</b>	<b>26</b>
<b>Chapter 4 Analysis on Stone Industry in Minnan Region</b>	<b>29</b>
<b>1.1 Developing History of Stone Enterprises in Minnan Region</b>	<b>29</b>
<b>1.2 Basic Situation of Stone Industry in Minnan Region</b>	<b>30</b>
<b>1.3 State of Stone Exporting in Minnan Region</b>	<b>32</b>
<b>1.4 Analysis on Stone Industry Strategy Group in Minnan Region</b>	<b>33</b>
<b>Chapter 5 X Co.'s Backward Integration Strategy</b>	<b>38</b>
<b>1.1 Analysis on X Co.'s Backward Integration Strategy</b>	<b>38</b>
<b>1.2 Enforcement of X Co.'s Backward Integration Strategy</b>	<b>41</b>
<b>1.3 Specific Steps of Backward Integration Strategy</b>	<b>47</b>
<b>Tag</b>	<b>49</b>
<b>References</b>	
<b>Postscript</b>	

## 绪论

入世以后，我国对外开放领域不断扩大。2004 年 12 月，新的《外商投资商业领域管理办法》生效，允许外国投资者以独资企业的身份进入中国商业领域。这意味着外商在中国商业领域可以享受国民待遇，外商独资贸易公司可以以独立资格从事进出口业务，享受和中国企业同等的出口退税等政策待遇。

新的《外商投资商业领域管理办法》出台后，首先受到冲击的是中小型专业外贸公司，过去他们可以代理外商在中国的采购，现在，外商独资贸易公司可以在中国从事出口业务，享受中国企业同等的出口退税待遇，中国外贸公司失去了政策的保护，和外商独资贸易公司公平竞争。由于我国中小型专业外贸公司普遍存在经营品种单一、客户不稳定等问题，一旦其经营品种和客户被外商独资贸易公司掌握，这些中小型专业外贸公司就会被挤出市场，很可能被淘汰出局。在这种情形下，中小型专业外贸公司的出路之一就是掌握货源，走实业化经营道路或和生产企业合作形成稳固的战略联盟。

其实，关于专业外贸公司应该走工贸结合道路的提法由来已久了。这和我国外贸经营权的逐步放开是密不可分的。20 世纪 80 年代末，随着国家政策允许生产企业自营出口，许多原来依靠专业外贸公司出口的生产企业取得了自营出口权，自己生产自己出口。当时，专业外贸公司就受到了一定的冲击，失去了一部分客户和市场。那时候，理论界和业界就开始提出了外贸公司应该采取工贸结合战略。但是，当时我国大部分生产企业不具备自营出口的能力，而且我国的出口形势一片大好，专业外贸公司的生存和发展都没有问题，工贸结合就不是一个迫切的问题。后来，民营企业可以进入外贸行业，外贸公司的数量急剧增加，外贸行业竞争激烈。这时，工贸结合问题再次被提了出来，摆在所有外贸公司面前。也就在那个时候，一些有实力的外贸公司通过不同的形式进行工贸结合，掌握货源，控制生产成本；那些没有实行工贸结合的专业外贸公司面临出口利润被挤压缩小的问题，但原有的客户和市场基本没有受到影响。现在，外商独资贸易公司可以以独立的资格在我国从事进出口业务，专业外贸公司面临的的就是能否生存的问题。大型外贸公司由于经营层次上了规模，在业务渠道上和品牌效应上都占有

相当的优势，外商独资贸易公司对他们的影响不大；专业的品种单一的中小型外贸公司就面临着生存的问题，工贸结合又再次成为议题。

虽然中小型专业外贸公司也认识到工贸结合即后向一体化是公司发展的出路之一，但工贸结合是否适合公司的情况，公司应该选择进入哪一类产品的生产，采用什么方式实施后向一体化等问题却困扰着他们。笔者希望通过自己所学的理论知识，结合一家专业的小型外贸公司 X 公司的实际情况，具体说明中小型外贸公司在什么情况下应该实行后行一体化战略，在选择进入哪一类产品的生产和采用什么方式实施后向一体化时应该考虑哪些因素，如何寻找市场机会和充分发挥自身的优势。希望本文对中小型外贸公司走工贸结合道路能有所帮助。

本文按照提出问题、分析问题、解决问题的思路，首先介绍 X 公司的基本情况并指出 X 公司目前面临的主要问题；其次分析石材行业现状；接下来具体介绍 X 公司所在闽南地区石材行业情况；最后通过可行性分析，提出 X 公司后向一体化的具体建议。

## 第一章 X 公司介绍

本章共有两部分，首先是简单介绍 X 公司的情况，然后具体说明 X 公司目前面临的问题。

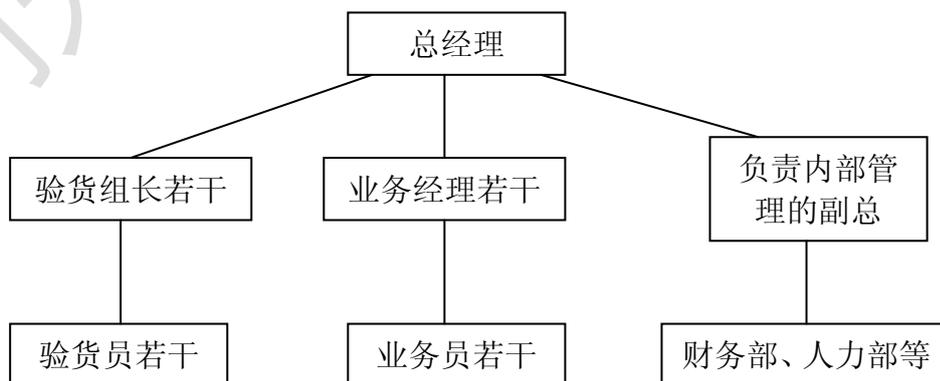
### 第一节 X 公司的情况

X 公司是厦门市一家纯外贸出口公司，主要从事石材产品的出口。该公司目前有员工 56 人，其中主要是业务员和验货员。2005 年公司出口额 600 多万美元，其中出口日本约 150 万美元，出口俄罗斯约 250 万美元，出口欧洲约 150 万美元，出口美国约 50 万美元。2005 年净利润约 200 万人民币。

#### 一、X 公司的组织结构

X 公司本着稳健的原则从事石材产品的出口，一是追求服务，保证质量；二是不打价格牌，亏本的生意不做；三是不接受客商提出的高风险的付款方式，这种稳健的做法使它的出口一步一步发展起来。不打价格牌、不接受高风险付款方式的做法，使得 X 公司在和其他外贸公司竞争新客户时处于劣势；但 X 公司在服务和质量上的优良表现使得它拥有一批忠诚的客户，并且通过已有客户的口碑赢得新的客户。X 公司在服务质量上的优良表现很大程度上来源于公司组织结构的安排，在组织结构上采取的严密分工。X 公司的组织结构如图 1：

图 1： X 公司组织结构图



在 X 公司内部，验货组长和验货员的地位很高，可以和业务经理、业务员平起平坐。当业务员在和客商洽谈一个新合同的时候，如果买卖的商品不是普通产品，而是有一定技术含量的产品，验货组长就会安排熟悉这类产品的验货员来配

合业务员，向业务员提供可供选择的供货商名称、该种产品的合理参考价格和合理生产时间，甚至提供合适的替代品的情况。X 公司的验货员都有过在石材工厂工作的经验，了解石材产品的知识和基本工艺；通过验货，还大量了解南安、晋江等地工厂的情况，包括各个工厂的技术装备、擅长的工艺、生产能力、原材料采购情况等。因此，验货员有能力向业务员提供石材产品生产环节的各种信息。X 公司通过自身的工作制度来确保验货员重视对工厂各种信息的搜集。验货组长要定期召集验货员开会，每个验货员要汇报自己工作中了解的各种信息，验货组长要将这些信息书面化，交给公司备案。这个工作制度保证验货员的个人知识变成公司的知识。同时，验货员的收入包括底薪和验货提成，如果验货员在某笔业务的前期洽谈中配合了业务员，那么，这笔业务的后期验货就由该验货员来操作。这样，验货员就有动力向业务员提供有用的工厂信息了。

X 公司虽然是一家纯外贸公司，没有自己的实业，但它的运营模式却类似于工贸一体化的公司，而不是一般的纯外贸公司。一般的纯石材外贸公司有的不重视验货；有的虽然重视验货，但由于没有专门的验货员，业务员分身乏术，不能全程跟踪货物的生产，只能在货物交付时验货，这时即使发现了问题，也没有时间补救了。X 公司有专门的验货员，从厂商采购原材料就开始跟踪，确保产品能在规定的时间内按照合同的要求生产完成。由于产品信息和供货商的信息由验货员收集，业务员可以专心从事市场的开拓和顾客的服务。这样，公司内部严格的分工就能确保业务和验货都能高效率、高质量的进行。

## 二、X 公司的业务状况

X 公司成立于 1997 年，早期主要出口墓碑到日本市场，后来由于日本公司纷纷在厦门设立代表处或日本公司直接到生产厂家采购产品，X 公司出口到日本的石材产品的数量慢慢萎缩。为了发展，X 公司积极拓展其他海外市场，参加各种世界级的石材展会，包括德国纽伦堡石材展、美国奥兰多石材展等，通过展会结识了一些客商，慢慢做大欧洲、美国和俄罗斯的市场。X 公司主要从惠安、晋江、南安的生产厂家采购石材产品用于出口，在不同的市场销售不同种类的产品，比如出口墓碑到日本，出口家庭装修产品到欧洲，出口板材和壁炉到美国，出口铺路石到俄罗斯等。

X 公司针对不同出口市场的情况采取不同的营销战略，以欧洲市场为例，由

于欧洲市场对中国产品接受程度高，竞争也很激烈，在这种情况下，X 公司将目标客户锁定在小型装修公司或家庭客户即最终用户身上，和他们共同设计室内装修方案和庭院装修方案，再将订单交由国内工厂生产。这种直接面对最终用户的销售，利润率比销售给中间商高，但对出口公司的要求也很高，一是公司的业务员需要有丰富的产品知识，能够和最终用户直接沟通；二是公司产品的质量要有严格的保证，比如楼梯板，每一片的尺寸都要严格符合规定，每一片的花色不能有明显的色差，任何质量问题都可能使装修无法进行，因为最终用户不具备加工石材产品的能力。X 公司充分利用验货团队的优势，提高业务员的产品知识和保证产品的质量，为用户提供高附加值的服务，也为公司赢得良好的效益。

### 三、X 公司的财务状况

表 1: X 公司资产负债表

单位: 万元

资 产		2003 年	2004 年	2005 年
流动资产:				
	货币资金	1,298.3	1,176.7	1,504.9
	应收账款	46.0	41.0	59.0
	存货	47.0	32.0	66.9
流动资产合计		1,391.3	1,249.7	1,630.8
固定资产		286.0	503.0	487.0
资产总计		1,677.3	1,752.7	2,117.8
负债和所有者权益				
流动负债:				
	应付账款	256.0	214.0	316.4
	预收账款	87.0	56.0	101.8
	应交税金	81.3	106.7	96.7
流动负债合计		424.3	376.7	514.9
长期负债合计				
负债合计		424.3	376.7	514.9
所有者权益:				
	股本	1,000.0	1,000.0	1,000.0
	未分配利润及各种提取	253.0	376.0	602.9
所有者权益合计		1,253.0	1,376.0	1,602.9
负债和所有者权益总计		1,677.3	1,752.7	2,117.8

资料来源: X 公司 2003~2005 年财务报表

截至 2005 年底，X 公司总资产 2117.8 万元，其中负债 514.9 万元，所有者

权益 1602.9 万元。因为利润稳步增长, X 公司的所有者权益逐年增加, 在资产上, 体现为货币资金和固定资产的增加, 截至 2005 年底, 固定资产 487 万元, 主要是办公场所和员工宿舍; 货币资金 1504.9 万元, 基本处于闲置状态。

X 公司的经营作风稳健, 注重风险的防范。在销售货款收取上, 基本上只接受客商低风险的付款方式, 主要是信用证方式以及少量的预付款加托收; 在货款支付上, X 公司支付货款给供应商的时间, 根据国内石材贸易的习惯做法, 是在收到货物之后一个月左右。因此, 总的来看, X 公司从事石材产品的出口, 不仅不要占用自身的资金, 还可以占用别人的资金。

## 第二节 X 公司面临的主要问题

X 公司经营稳健, 利润良好, 但在经营过程中也存在着不少的问题, 其中主要有五个:

### 一、国外客商倾向于直接从工厂采购

随着中国对外开放程度的增强, 国外客商更倾向于直接从工厂采购, 其原因主要有质量、价格和信任三方面。

从进口商的角度来看, 专业出口公司是中间商, 它需要从工厂采购产品以便履行出口交货义务。出口公司从不同的工厂采购, 就可能出现不同的产品质量, 出口产品的质量就难以保持稳定。如果进口商直接从工厂采购, 工厂产品的质量相对稳定, 进口商根据以往产品的质量就可以较好地预期未来产品的质量。

而且, 一般来说, 出口商的价格会比工厂的价格高, 因为出口商的价格是工厂的出厂价格加上出口商的利润的总和。进口商希望直接从工厂采购, 降低进口成本。

另外, 由于国际贸易很少现货交易, 出口商和进口商分属不同的国家, 双方的买卖能否顺利进行主要依靠双方的诚信来保证。相对而言, 工厂由于具有固定资产, 更容易获得进口商的信赖。

### 二、生产环节信息不够及时和全面

虽然 X 公司拥有一支验货团队可以收集石材生产环节的信息, 但搜集的信息不够全面、系统和及时, 影响公司的经营决策。

比如对于石材荒料价格的掌握上, X 公司的信息就明显滞后, 影响公司的经

营。X 公司有一份表格，上面列明了不同石材品种生产的一般尺寸室内地铺的参考价格，这是在收集各个工厂的参考报价后整理出来的。根据不同国家消费者对石材产品花色的偏好和对价格的接受程度，X 公司针对不同客户推荐不同石材品种的产品，同时告知客户该产品的参考价格。等到客户对某种具体产品产生需求要求确认价格时，X 公司再向工厂进一步落实真实价格。一般情况下，工厂的真实价格会比参考价格略低 5~7 个百分点，这些点数可以成为 X 公司的额外利润也可以由 X 公司让利给国外客商。但是，如果在工厂报出参考价格后，该石材品种的荒料价格上涨，就会导致产品的工厂真实价格高于原来参考价格。国外客户是在比较了参考价格和产品花色的基础上产生需求的，当他们要求确认价格时，如果 X 公司给客户的确认价格高于当初的参考价格，客户不仅难以接受，而且会对公司的信用产生疑问。解决这个问题的办法是：当荒料价格上涨时，X 公司能够及时告知客户调整参考价格，而不是等到客户要求确认价格时，才告知客户价格要上调。但是，X 公司没有自己的生产环节，不具备及时跟进石材荒料价格的能力，难以解决这个问题。

### 三、和部分供应商合作困难

目前，技术含量高的产品如异型材等，其生产主要由一些大型的工厂垄断。这些工厂有的自营出口，有的是外贸公司工贸一体化的生产工厂。X 公司给这些工厂下生产订单容易出现问題，主要是两种情况：

#### 1、供应索要价过高

这些工厂给 X 公司的产品报价和他们给国外客商的报价基本相当，没有给 X 公司留下外贸环节的利润，其结果是 X 公司的对外报价高于这些工厂的对外报价。如果一个国外客户同时向工厂和 X 公司要求报价，X 公司在价格上就明显处于劣势，竞争不过工厂。

#### 2、产品设计被模仿

X 公司将自己和客户共同设计的产品订单下给工厂生产，事后，工厂将该产品款式放在工厂的网站上并将样品带到石材展览会参展。技术含量高的产品其价值不仅体现在生产环节上，也体现在产品设计上。X 公司完成了产品设计，为了生产需要，将产品设计完全公开给工厂，结果是培训了自己的竞争对手。

### 四、业务员跳槽带走公司的客户

这是所有外贸公司都面临的一个问题，不同的公司采取不同的解决办法。工

贸一体化的公司在对外交易中强调自己的工厂身份，强调产品的品牌，培养客户对品牌的认可。这样，业务员跳槽时，就难以带走公司的客户。而专业外贸公司的做法就显得被动了，公司和拥有一定业务量的老业务员之间是合作协议关系，即公司为业务员提供后勤服务，包括出口退税、报关报检等，业务员按利润或创汇额的一定比例上缴公司管理费，大部分利润归业务员所有。业务员和公司的这种合作关系导致业务员队伍的不稳定，哪家公司的合作条件较好，业务员就跳槽到哪家公司。而且，这种现象导致公司不愿意花费时间、财力来培养新业务员，不利于公司的长远发展。

X 公司要发展，就必须下力气培养新业务员，如何避免新业务成熟后跳槽带走公司的客户是 X 公司面临的一大难题。

### 五、验货员工作冷热不均

石材出口有淡旺季，一般来讲，冬季是出口淡季，春季是出口旺季。验货员在淡季任务少，在旺季任务又过于繁重，给管理带来一定的问题。

验货员的收入由两部分组成，一部分是基本工资，按月发放；另一部分和验货员的工作量挂钩，主要考虑验货员所验货物的数量和货物的种类，因为不同种类的货物所需的验货时间不同。比如验货员检验一个货柜的毛板可以得到 10 元的业绩工资，而验一个货柜的楼梯板可以得到 17 元的业绩工资。当然，业绩工资要等客户收到货物，对货物质量没有提出异议后才能发放给验货员。如果货物到达客户手里发现质量有问题，对公司的信誉会造成很大的损害，货物质量对 X 公司非常重要。虽然公司可以抽查验货员的验货质量，但货物质量基本上要依靠验货员的责任心来保证，因此，保持验货团队的稳定性，提高验货员的责任感，对 X 公司就非常重要。出口淡旺季导致验货员收入时高时低，是验货队伍不稳定主要原因。X 公司的验货员都有工厂工作经历，他们认为虽然公司验货员年收入高于工厂同等人员的平均年收入，但工厂的员工收入相对稳定，而 X 公司的验货员收入波动较大。这是由于工厂可以通过库存来调节生产淡旺季，而外贸公司却不能调节出口的淡旺季。有些验货员在出口淡季时离开公司，导致公司在出口旺季时验货人手不足，临时招聘又存在信任风险，给 X 公司的管理带来一定的问题。

X 公司面临的上述五个主要问题都和公司缺乏生产环节有关。如果公司拥有自己的生产环节，就可以更好地取得国外客商信任，建立公司的品牌；更好地获得生产环节的信息，合理安排员工的工作；更好地控制产品的供应等。

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