

学校编码: 10384 分类号_____ 密级 _____

学号: X2014156365 UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

顺峰链业公司发展战略研究

**A Study on Development Strategies of
Shunfun Chain Co.,Ltd.**

姚胜强

指导教师姓名: 周 波 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2016 年 6 月

论文答辩日期: 2016 年 月

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2016 年 6 月

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

摘要

在我国经济增速放缓和产业结构转型的背景下，链条行业呈现中低端产能过剩、高端需要进口的情况，行业需要转型升级，提高技术水平和产品竞争力。顺峰链业专注于汽车和摩托车专用链条产品的研发、生产、销售，是国内链条行业的龙头企业之一，但在链条行业景气度下降的情况下，顺峰链业出现了业绩大幅下滑。本文希望通过系统分析顺峰链业所处行业的环境以及公司的基本现状，制定出一个明确的发展战略路线，不仅能使顺峰链业长期稳定发展、作为其他相似企业的借鉴，也可以推动整个链传动产业的优良发展。

本研究从宏观环境、行业环境和公司环境三个层面分析了顺峰链业的外部环境，总结了顺峰链业的经营发展、业务模式、内部资源以及存在的问题。顺峰链业作为国内链条行业的龙头企业之一，受限于融资渠道和品牌知名度，难以做大做强，向高端产品转型、拓展国际市场。鉴于当前外部环境和公司本身的情况，顺峰链业的战略定位是成为国际领先的中高端车用链条设计、生产和销售企业，摩托车和汽车专用链条并重，打造世界知名的“顺峰”链条品牌。战略目标是2021年达到并超过世界顶级品牌摩托车链条制造企业水平，达到一流的汽车链条制造企业水平。对传统业务采用成本领先战略，对新兴业务采用差异化战略，对潜在业务采用蓝海战略。

为实现战略目标，顺峰链业应该增加研发投入，积极引进国外的先进技术，提高整体技术水平；加大布局车用链条和发动机正时系统制造业务，提高高端产品的比较；积极利用资本市场做大做强。顺峰链业应该在人才管理、技术创新、财务管理、企业文化管理等方面实施战略。人才管理方面，应该招聘外部优秀人才、培育公司内部人才、优化绩效考核制度、完善员工激励机制；在技术创新方面，应该努力形成创新氛围、增加创新投入，拓展创新方式。在财务管理方面，应积极借用资本市场进行投融资来做大做强，同时做好资金管理；在企业文化方面，应该加大物质、精神、制度、行为文化建设。

关键词：顺峰链业；传动链；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

In the context of China's economic slowdown and industrial restructuring, the chain of low-end industry has excess capacity, the situation needs to import high-end, the industry needs to upgrade and improve the technological level and product competitiveness. ShunFeng chain focused on the development of car and motorcycle chain, production, sales, it is one of the chain of the industry's leading companies, but is facing development bottlenecks. In the chain of the industry boom decline, ShunFeng chain had a significant drop in performance. This paper aims to analyze the basic status of the system ShunFeng chain environment and the industry in which the company, to develop a clear route development strategy, not only make the long-term and stable development of ShunFeng chain, as the experience of other similar enterprises, but also can promote excellent development of the entire chain drive industry.

The study analysis ShunFeng chain from the macro environment, industry environment and corporate environment three aspects of the external environment. ShunFeng chain as one of the leading enterprises in the industry chain, is limited financing channels and brand awareness, difficult to become bigger and stronger, the transition to high-end products, expand the international market. In view of the current external environment and the company's own strategic positioning Shun Feng industry chain is to become the world's leading high-end car chain design, both production and marketing enterprises, motorcycles and cars dedicated chain, to build a world-renowned "Shun Feng" chain brand. 2021 strategic goal is to meet and exceed the world's top brand motorcycle chain manufacturing level, to achieve first-class automobile chain manufacturer level. Traditional traffic using cost leadership strategy, differentiation strategy adopted new business, potential business using the Blue Ocean Strategy.

To achieve the strategic objectives, Shun Feng chain should increase investment in research and development, and actively introduce foreign advanced technology, improve the overall level of technology; increase distribution vehicle and engine

timing system chain manufacturing operations, improve relatively high-end products; Using the Capital Market bigger and stronger. Shun Feng chain should implement strategic talent management, technological innovation, financial management, corporate culture management. Talent management, recruitment should external talents, nurture talent within the company, optimizing the performance appraisal system, improve the incentive mechanism for employees; technology innovation, should strive to create an atmosphere of innovation, increase innovation, and expand innovative ways. Financial management, should be actively borrow capital market financing to do bigger and stronger, and money management; in terms of corporate culture, should increase the material, spiritual, institutional, behavioral culture.

Key Words: ShunFeng chain, Chain Drive industry, strategy management

目录

第一章绪论	1
第一节研究背景和意义	1
第二节研究理论与综述	3
第三节研究目的和方法	4
第四节研究内容和框架	5
第二章顺峰链业外部环境分析	7
第一节宏观环境分析	7
第二节链条制造行业环境分析	11
第三节链条的关联产业分析	19
第四节顺峰链业竞争环境分析	21
第三章顺峰链业现状分析	27
第一节顺峰链业概况	27
第二节顺峰链业内部资源分析	35
第三节顺峰链业面临的主要问题	39
第四章顺峰链业发展战略	42
第一节 SWOT 分析	42
第二节战略定位	46
第三节战略目标	47
第四节支撑战略	48
第五章顺峰链业战略实施	51
第一节人才管理	51
第二节技术创新管理	54
第三节财务管理	56
第四节企业文化管理	57
第六章结论	61
参考文献.....	63

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章绪论

第一节研究背景和意义

一、研究背景

链传动是重要的机械基础产品，是具有中间绕性件的非共轭啮合传动，它兼有齿轮传动和带传动的一些特点，广泛应用于汽车、摩托车、农业机械、石油化工及防止造纸等领域，对这些行业的发展有特殊的贡献作用。链传动产品的性能决定了在很多情况下如大中心距、定速比、多轴传动的工况中，采用链传动将带来明显的技术效益和经济效益。近些年的工业化进程表明，链传动已经逐渐替代了许多重要的齿轮传动和带传动，链传动产业的发展也因此迈上新的台阶。而且随着经济的发展，链传动产业已经成为国家产业政策重点支持的行业之一，在国际市场中也具有非常重要的地位，它的发展对上下游产业经济的带动也具有极其重要的作用。

杭州顺峰链业有限公司（以下简称“顺峰链业”）创建于1991年，主要从事于研究生产车用链条，如摩托车、汽车传动链条和发动机正时系列链条等。产品远销于美国、西欧、南美、东南亚、中东、非洲等八十多个国家和地区。顺峰链业取得一系列的成就，成为制链行业的龙头企业之一。但是近几年顺峰链业面临一些问题。

一方面，中低端链条市场需求萎缩，高端链条存在进口替代需求。链传动行业发展遇到严峻的挑战，在前几年受国际金融危机的影响，下游产品的消费需求大幅减少，导致链传动行业被迫遭受内需不旺、外需低迷的挑战，整个行业发展遇到的问题日渐明显，如：应对市场变化能力较低、技术创新不够、对环境造成的影响、招工难等。但值得注意的是，国际金融危机对全球产业的刚性调整，也为各国产业创新提供了一次难得的机遇。因此，抢占链传动产业未来技术进步和产业发展的制高点，形成新的经济增长点，是链传动产业崛起的动力。

另一方面，从顺峰链业自身的企业发展角度。顺峰链业经过二十多年的成

长，具有自己一套比较成熟的研发、生产、销售模式，目前企业运营状态也较为良好。但是与其他众多世界先进的链条生产企业相比，顺峰链业的现状还属于起步阶段。同时，企业运行这么久，规模增长变得有限，增长速度也逐步减缓，作为资金、技术、人才、销售渠道等资源创新不足的国内中型企业，顺峰链业面临的挑战非常严峻。因此，顺峰链业虽然面临着目前巨大的机会，但是也存在企业规模较小、管理体质不完善、优秀人才缺乏、创新能力有待提高等问题。本文从战略角度研究顺峰链业面临的问题，希望通过制定完善的发展战略，确保顺峰链业的长期稳定发展。

二、研究意义

通过系统分析顺峰链业所处行业的环境以及公司的基本现状，制定出一个明确的发展战略路线，不仅能使顺峰链业长期稳定发展、作为其他相似企业进步的借鉴，也可以推动整个链传动产业的优良发展，因此，本文对顺峰链业战略发展的研究意义归纳为以下两点：

第一，促进我国链传动产业的新发展

改革开放 30 多年来，我国链传动行业的快速发展，非常重要的一个原因就是外贸出口的拉动。尤其在我国“入世”初期的前几年，多数链传动企业的产品出口量占自身企业产品总产量的比例高达 60%-70%，甚至有部分企业的产品是 100%完全出口。金融危机爆发后，开始几年我国链传动产品出口量也占行业总量的 60%左右，因此，我国链传动产品的出口增速，随着全球经济发展受创、外需减少，而逐年回落。这种外贸的依存度会造成来自国际市场的不可预期风险，严重影响了我国链传动产业的发展，通过本文分析，找出我国链传动产业发展所处的大环境，找出促使链传动产业发展的新途径。

但是，大量的产品出口也具有一定的利处，使得我国链传动产品在国际市场上，逐步进入了主流市场，告别历史的边缘打工状态，从而我国链传动产品在国际市场上有了立足之地、定价权和话语权。这就要求我国链传动产业要不断鞭策自己改进、适应大潮流的变化，不让被替代的风险成为现实。目前形势看来，优化产品结构、企业结构和产业结构，是我国链传动行业提质增效的重要措施。

第二，促进顺峰链业的稳步发展

虽然我国链传动产品的出口量较多，但是全球较强的链传动企业却还是集中在西方国家。因此，我国链传动企业的发展还有很大空间，新市场的机遇已经摆在我们面前。

作为车用链条的供应商，顺峰链业具有 24 年的发展历史，积累的市场开拓经验和销售出路也比较丰富，产品应用领域也比较广泛。但是面对国内外激烈的竞争环境，有必要对顺峰链业的发展战略进行一番研究，从而制定出符合顺峰链业自己的战略发展道路。顺峰链业当前面临最关键的问题就是要巩固老市场、研究新的市场、进而开发更具竞争力的产品占领市场。通过本文的研究，对顺峰链业所处的内外环境深度剖析，找出主要问题，并明确顺峰链业的战略定位、发展目标和战略选择，使顺峰链业更加专注、专业于车用链条的研究和生产，依托自己的核心竞争力，保持并增强在开拓市场方面的优势，不断壮大企业规模，最大限度地获取经济效益和社会效益。

第二节研究理论与综述

产业组织理论通常用于分析企业所处的产业发展环境，分析内容包括产业发展、产业结构、产业竞争力、产业发展趋势等。牛晓帆（2004）对西方产业组织理论的演化和发展作了总结性概括，对各个时期不同学派的理论观点和政策主张进行了归纳和比较，并努力揭示它们之间存在的联系和差异^[1]。卫志民（2002）介绍了产业组织理论的研究前沿^[2]，金永生（2003）介绍了国内的研究现状^[3]。刘长军（2008）采用产业组织理论分析了我国先进装备制造业的产业竞争力^[4]。齐兰（2015）从消费者异质性角度分析了产业组织理论的研究进展^[5]。汤昕媛（2014）采用产业组织理论对我国煤炭产业的竞争力进行了分析，王小锋采用产业组织理论对我国物联网产业进行了分析^[6]。

企业竞争力理论通常用于分析企业的竞争环境，分析的内容包括上游供应商的定价能力、下游采购商的议价能力、同业竞争者的实力、潜在进入者的实力和替代品的威胁，波特总结为五力模型，又称为钻石模型。刘益（1999）讨论了波特 5 种竞争力模型的局限性。说明了这些问题的形式、特点及产生的影

响。在此基础上，文章提出了改进“五力模型”的基本思想，并给出了相应的分析步骤^[7]。张光明，吴燕（2009）从现有企业竞争状况、新进入者威胁、买方议价能力、供应商议价能力、替代产品的威胁五个方面分析我国当前的造船产业结构^[8]。陶婷婷（2014）采用波特五力模型分析了我国医药企业的竞争力和发展战略^[9]。李程翔（2014）运用波特五力模型分析了国内液压产品的竞争力^[10]。李鹤（2015）运用波特五力模型分析了顺丰速运的发展战略^[11]。张玉（2014）分析了国内民航市场的竞争力^[12]。李雪萍（2015）运用波特五力模型分析了民航飞机制造行业的竞争力^[13]。

发展战略分析通常用于指定产业或企业的未来发展战略，包括战略定位、战略目标、竞争战略、战略措施等。波特（1988）分析了不同行业在竞争过程中发生的种种现象，总结了竞争战略中的一般规律和特殊规律，讨论了企业家和经济学家所关心的有关竞争战略的各种问题^[14]。李磊，赵旭，张嵎喆，王君（2006）从高技术产业的内部结构入手，从发展战略的角度，研究如何通过产业结构的合理优化，来提升我国高技术产业的整体层次^[15]。王田苗（2014）分析了我国工业机器人的技术和产业化战略^[16]。黄群慧（2015）分析了我国高端装备制造业的功能定位和发展战略^[17]。张政（2015）分析了中美新能源汽车产业的发展战略^[18]。

第三节 研究目的和方法

一、研究目的

本文的研究目的：一是系统分析顺峰链业所处的外部环境和公司发展现状，提出顺峰链业公司的发展战略、发展目标和对策措施。二是通过研究为顺峰链业的发展提供战略指引，促进公司业务的转型升级，使公司进入发展新阶段，最终成为国际领先的中高端车用链条设计、生产和销售企业。三是实现 2021 年达到并超过世界顶级品牌摩托车链条制造企业水平、达到一流的汽车链条制造企业水平的战略目标。

二、研究方法

本文的综合运用产业组织理论、企业竞争力理论、企业发展战略分析法等一系列的企业经济和管理方法对顺峰链业的发展战略进行分析。第一步，运用 PEST 分析法对顺峰链业的政策、经济、社会、技术等宏观环境进行了比较全面的分析。第二步，采用产业组织理论对链条制造行业的发展历程、竞争格局、发展趋势、存在问题等行业环境进行分析。第三步，采用企业竞争力理论分析顺峰链业的上游供应商、下游采购商、同业竞争者、潜在进入者和替代品厂商等公司竞争环境进行分析。第四步，采用 SWOT 分析法对顺峰链业自身的优势和劣势、外部的竞争和威胁进行了分析，为提出发展战略做铺垫。第五步，采用企业发展战略分析法提出了顺峰链业的发展战略定位、战略目标、竞争战略和战略措施。这些分析方法组成了比较完善的企业发展战略分析体系。

第四节研究内容和框架

一、研究内容

本文的主要内容是采用 PEST、SWOT 等方法，系统分析了顺峰链业所处的外部环境：宏观环境和行业环境，归纳梳理了公司的现状和内部资源情况，并指出现阶段存在的问题，明确了公司本身的优势、劣势和所处环境的机会、威胁。最后，根据以上分析制定出符合顺峰链业的战略定位、战略目标和战略选择，并围绕展开四个方面的措施来保证战略有效实施。

第一章是研究背景及主要内容。介绍了研究和制定顺峰链业的发展战略的背景和意义以及论文的主要内容和结构框架。

第二章是顺峰链业外部环境分析。分析企业所面临的宏观环境、竞争对手情况、要素市场情况及成品市场情况。

第三章是顺峰链业现状分析。主要介绍了顺峰链业的发展简介、内部资源以及公司经营面临的主要问题。

第四章是顺峰链业发展战略分析。应用 SWOT 分析方法，分析了顺峰链业的企业内部优势和劣势，由于外部环境所带来的机会和面临的威胁，制定出顺峰

链业的战略定位和战略目标，从总体战略和竞争战略两部分分析顺峰链业未来的战略措施。

第五章是顺峰链业战略实施的主要措施。为了确保顺峰链业发展战略的成功实施，提出了产品管理创新、人才管理、资金管理和企业文化管理四个方面确保战略有效实施的主要措施。

二、研究框架

本文的结构框架如图 1.1 所示。

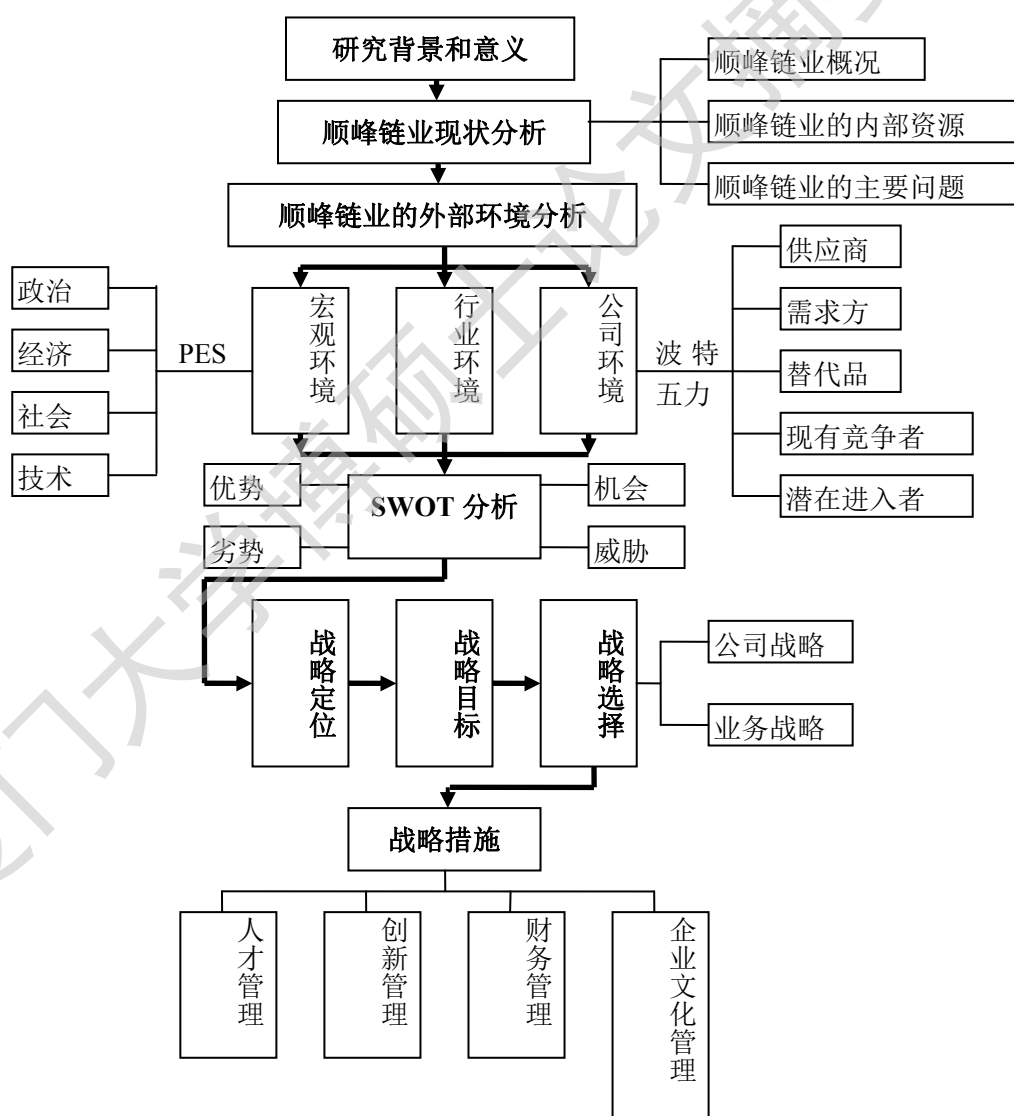


图 1.1 论文结构框架图

资料来源：作者自绘

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.