

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2009156257

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

TCL 集团资源产业战略构建研究

Study on Development Strategy of TCL Resources Industry

张军春

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2015 年 4 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

## 内 容 摘 要

TCL 集团作为中国最大、全球性规模经营的消费类电子企业集团之一，切入资源产业，是集团与国家发展战略相符合，与区域战略相匹配的过程。国家煤炭生产开发格局为“重点开发西部”，内蒙古、新疆等西部省份发布了“以投资换资源”的相关政策文件；自 2012 年以来国内煤炭市场低迷，能够以较低的成本进入；资源行业与 TCL 集团现有产业能真正形成互补，符合集团产品多元化的要求。因而，TCL 集团结合国家资源的政策，依托集团目前的产业战略规划，凭借多年来与当地政府建立的良好关系，以及集团的品牌效应与财务支持，顺势进入资源行业。

通过对煤炭产业的发展趋势以及资源产业竞争形势进行分析，TCL 集团对资源产业链进行价值拓展及转型，确定了政府配置为主，市场行为为辅，相继开展了在内蒙古、新疆、贵州等西部省份的资源产业项目。

对于资源产业的战略选择，TCL 集团基于 SWOT 分析的组合战略，并重塑价值曲线，对资源产业链价值拓展及转型进行了分析；同时，实施了关键财务项目措施、内部运营关键流程与管控措施、学习与成长措施，已基本构建项目投资决策制度和流程；分析了投资资源产业的主要风险，同时制定了关于行业风险、政策风险、市场风险、经营风险的应对措施，依据专家团队的专业判断，控制并减少相关风险。

本文对 TCL 集团进入资源产业的战略构建研究，可为企业未来的发展战略实施、战略控制和风险应对等具有现实的指导意义，同时也可为同类型企业发展资源产业提供借鉴。

**关键词：**TCL 集团；资源产业；发展战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## Abstract

TCL Corporation is one of the largest consumer electronics enterprises in China with a global presence. TCL enter into the resources industry is a process that consistent with the national and western regions development strategy. National coal production and development pattern as "the key in developing the west", Inner Mongolia, Xinjiang and other western provinces released related policy document as "with investment return for resources". Since 2012, domestic coal market downturn gradually, TCL can enter at a relatively low cost. Resources industry can truly complementary with existing industry, which can accord with the requirement of diversification strategy. Therefore, TCL combined with a policy of national resources, relying on current industrial strategy planning, with good relationship with local government, as well as the group's brand effect and financial support, TCL adapt to the situation and enter into the resources industry.

Through the analysis of coal industry development trend and competition situation, TCL Corporation expanded resources industry chain, determined strategic as "given priority to government configuration, market behavior is complementary", successively carried out resources industry projects in provinces as Inner Mongolia, Xinjiang, Guizhou.

Based on SWOT analysis, and reshape the value curve, TCL choiced the strategic of resources industry. TCL has implemented the measures of key financial projects, internal business critical process and controls, learning and growth, which is the basic construction project investment decision-making system and process. The main risk investment resources were analyzed, and management measures were worked out to control and reduce related risks.

The master's thesis research on strategy about TCL into the resources industry. It is of great realistic significance for future development of the enterprise strategy implementation, strategic control and risk response. At the same time, it also can provide reference for the same type enterprise developed resources industries.

**Key word:** TCL Corporation; Resources industry; Development strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景</b> .....	<b>1</b>
<b>第二节 本文的理论基础</b> .....	<b>2</b>
一、企业环境分析 .....	2
二、制定并选择战略 .....	3
三、如何获得竞争优势 .....	4
<b>第三节 主要研究内容</b> .....	<b>5</b>
<b>第二章 TCL 集团资源产业现状分析</b> .....	<b>7</b>
<b>第一节 TCL 集团概况</b> .....	<b>7</b>
一、TCL 集团概况 .....	7
二、TCL 集团产业结构 .....	7
<b>第二节 TCL 资源产业内部分析</b> .....	<b>8</b>
一、TCL 资源产业公司概况 .....	8
二、TCL 资源产业的主要项目 .....	9
三、TCL 资源产业主要资源分析 .....	13
<b>第三节 TCL 资源产业存在的主要问题</b> .....	<b>16</b>
<b>第三章 资源产业外部环境分析</b> .....	<b>17</b>
<b>第一节 资源行业与家电行业数据对比分析</b> .....	<b>17</b>
一、资源行业与家电行业的利润对比分析 .....	17
二、资源行业与家电行业的投资对比分析 .....	17
三、同行的成功先例 .....	18
<b>第二节 煤炭行业产业环境分析</b> .....	<b>19</b>
一、煤炭行业发展现状 .....	19
二、煤炭行业供给分析 .....	21
三、煤炭需求分析 .....	25
四、煤炭行业预测分析 .....	30
<b>第三节 资源产业竞争位势分析</b> .....	<b>33</b>

一、TCL 资源投资公司目前的竞争态势 .....	33
二、原因分析 .....	33
<b>第四章 TCL 资源产业战略选择 .....</b>	<b>34</b>
<b>第一节 基于 SWOT 分析的组合战略 .....</b>	<b>34</b>
<b>第二节 TCL 资源产业风险评估及应对 .....</b>	<b>35</b>
<b>第三节 TCL 资源产业战略的确定 .....</b>	<b>38</b>
<b>第五章 TCL 资源产业战略的实施 .....</b>	<b>40</b>
<b>第一节 TCL 资源产业的优势转换 .....</b>	<b>40</b>
<b>第二节 重塑价值曲线 .....</b>	<b>41</b>
<b>第三节 TCL 资源产业链价值拓展及转型 .....</b>	<b>43</b>
<b>第四节 TCL 资源产业实施关键措施 .....</b>	<b>44</b>
一、关键财务项目措施 .....	44
二、内部运营关键流程与管控措施 .....	45
三、学习与成长措施 .....	46
<b>第六章 结论 .....</b>	<b>47</b>
<b>第一节 主要研究结论 .....</b>	<b>47</b>
<b>第二节 存在的不足和进一步研究问题 .....</b>	<b>47</b>
<b>参考文献 .....</b>	<b>49</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

资源型产业这一概念是相对于高科技产业而言的，指的是传统以自然资源的占有、配置为主，资源对经济收益的贡献起决定作用的产业。煤炭行业是典型的资源密集型行业，企业发展状况很大程度上是由其所占有资源量决定。我国煤炭市场受之前鼓励政策影响，民间资本纷纷涉足，煤炭产销量大幅提升，为国家能源安全做出了突出贡献。

目前，国家煤炭生产开发格局为“重点开发西部”，加快西部地区煤炭资源勘查和适度开发。随着经济的快速发展，科学配置管理煤炭资源已成为西部地区经济结构调整和又好又快发展的必然要求，比如内蒙古、新疆等西部省份发布了“以投资换资源”的相关政策文件。

自 2012 年以来，国内煤炭市场在经历了十余年的高速发展后陷入低迷，随着我国经济结构战略性调整力度加大，高耗能产业受到限制，钢铁行业产能严重过剩，煤炭消费需求不旺，国内煤炭行业产能建设超前、进口煤价略低的冲击等多重因素影响，煤炭价格处于低位，因而在现阶段有利于以较低成本进入资源产业。新的形势给很多传统产业带来了新的发展机遇，谁能抓住机遇，占有先机，谁就能保持可持续发展的势头，在市场竞争中占有一席之地。

TCL 集团是一家从事家电、信息、通讯、电工产品研发、生产及销售，集技、工、贸为一体的特大型国有控股企业。成功的战略总是使产业环境和企业自身核心能力很好的结合，健康的治理和激励机制保证了企业长期稳定的发展。根据 TCL 集团的发展历程，TCL 的多元化战略扩张是从黑色家电向白色家电、通讯进军。多元化优势非常明显，首先增加了其利润增长点，即新业务对核心业务做出了贡献；其次完成从单一品牌形象向多元化品牌形象的转化，增加了其品牌内涵，从一个传统制造商向高科技含量的品牌形象转换；第三，企业的进一步战略重组，和引进国际战略投资伙伴，取得相对成功。TCL 集团布局能源业，符合集团产品相关多元化的要求，资源行业是完全不同的行业，与集团现有产业能

真正形成互补。众多大型国企、民营企业（如华泰、京东方、奇瑞汽车等）纷纷进入能源行业，为 TCL 集团提供榜样和参照。进入资源型产业，使之形成与高科技产业互相弥补、共同发展的关系，促进企业的多元化发展。TCL 集团可以充分利用产业投资、良好的政府关系、品牌影响及资金实力获取政府资源配置。2012 年 TCL 资源投资有限公司与亿利资源集团有限公司签订协议，双方在内蒙古和新疆分别成立合资公司，合作开发煤炭资源、金属矿产资源等项目。

本文选题的意义在于如下几个方面：

第一，本研究对 TCL 进入资源产业的外部环境、经济形势、政府产业政策和竞争态势等进行全方位分析，指出 TCL 资源产业的战略前期与战略选择，从而对资源产业的经营战略和方向具有一定的指导意义。

第二，本研究对 TCL 资源产业的关键成功驱动要素及关键措施进行分析，希望通过制订和实施战略管理，全方位地发挥 TCL 资源产业的巨大潜力，加快 TCL 资源产业的发展，提高市场份额。

第三，本研究针对资源产业投资经济进行评价及风险评估，由于资源行业“三高一长”的特点，即高投入、高回报、高风险、长周期，因而，TCL 集团进入资源行业领域应有信心和耐心，同时做好风险应对措施，使 TCL 资源产业健康稳定发展。

本文的研究结果能对 TCL 资源公司的未来发展战略实施、战略控制和风险应对等具有现实的指导意义，同时也可同类型企业发展资源产业提供借鉴。

## 第二节 本文的理论基础

本文研究传统专业化电子集团实施多元化战略，借助地方政府政策获得资源进入资源产业，借助专家经验控制技术风险与投资风险；与资源专业集团合作建立运营平台开发资源，弥补管理跨界不足，控制经营风险，获得经营收益；资源配置作价增资入股经营平台，获得资产收益，该战略具有一定的创新性和实用性，已经指引 TCL 集团，在资源开发与投资经营上，获得实际收益。本研究建立在企业战略管理理论的基础上。

### 一、企业环境分析

#### (1) 企业内部环境分析

内部环境分析可以从两个方面着手：一是企业的长处和弱点，二是主要执行者的个人价值。企业的长处和弱点“是其相对于竞争对手的资产和技能的轮廓”；个人价值“是那些主要行政负责人和其他必须执行特定战略的人员的促进因素和必须的东西”。长处、弱点与个人价值这两个方面的结合确定了一个企业所用战略的内部限度。

## (2) 企业外部环境分析

企业外部环境分析主要包括三个方面：

第一，行业结构分析。这主要是为了分析行业的竞争环境。

第二，社会前程分析。可以从政府政策、社会要事、逐渐形成的社会习俗等方面来分析。这些因素均会对企业产生冲击。行业结构和社会前程决定了企业所用战略的外部限度。

第三，竞争者分析。竞争战略包含着某项业务定位，而业务定位的目的就是要最大限度地增加其有别于竞争对手的潜在能力的价值。可以从四个方面对竞争对手展开分析：竞争者未来的目标；竞争者对自身及行业的看法；竞争者的现行战略；竞争者的潜在能力。

## 二、制定并选择战略

在一个既定的行业中，可供企业采取的总体战略是有限的，主要有三种：低成本战略、差异化战略、目标聚集战略。前两个是针对企业所在的整个行业而实施的战略，要求企业在行业内要么实现成本领先，要么实现产品的差异化经营。而目标聚集战略则是针对某个特定的狭窄市场采取的一种战略，要求企业集中资源服务好这一特定的细分市场（如某个特定的买主集团，或者某个地区性市场）；与服务于整个行业的企业相比，这样专注于该行业内某一细分市场的结果可能是实现了低成本，也可能是实现产品的差异化，或者是二者兼而有之。既然可以制定的战略有限，那么这里的关键工作就是选择适合本企业的战略了。

如何选择合适的战略呢？就是能把本企业的情况同外部的机会和威胁最佳地联系起来。

有关战略形成及制定的主要观点如下：

(1) 结构是指组织及其周围环境的状态。一般情况下，组织都可被描述为某种稳定结构。在某个特定时期内，组织特殊的结构形式与特殊的内容相匹配，

这样组织便可建立起某种特殊行为，从而形成一套特殊的战略。

(2) 战略形成后，在既定结构下会保持相对的稳定；当结构发生量的飞跃后，战略也会迅速发生飞跃。结构的这种稳定与转变会交替出现，并随着时间推移而自我形成某种规律，比如，成为组织的生命周期。

(3) 战略管理的关键就是维持稳定，但同时应认识到周期性变化的需要，并能够在不破坏组织的前提下管理这个转变过程。

关于战略的制定，它既可以是一种概念性的设计或正规计划的过程，也可以是系统分析或领导者形成远见的过程，又可以是共同学习的过程，集中表现在个人知识、集体社会化或是简单地对环境的反应。

### 三、如何获得竞争优势

国内学者在研究吸收和借鉴国外研究成果的基础上，针对如何获得竞争优势这个问题也提出了自己的一些见解。列举如下：

#### (1) 产业景气、战略群组 and 核心能力综合作用观

中国社科院李海舰研究员等认为，企业的竞争优势来源于三个方面：产业景气、战略群组和核心能力。企业能在激烈的市场竞争中胜出必定是三者综合作用的结果，而具体哪个变量起主要作用，要视其它两个变量的情况而定。

产业景气主要表现为某个产业的市场空间和技术发展趋向；战略群组指企业在所在产业中的相对地位，即企业在该产业中能够排到第一方阵还是第二方阵，还是属于末流，排名的标准可以是市场份额，也可以是利润总额；核心能力是一种整合企业内外部资源的能力。整合不是简单的综合，而是以我为主，将有利于自身发展的各种驱动因素联为一体。这里的“资源”包括物质资源、人力资源、技术资源、组织资源、关系资源和商誉资源等。这种观点是波特的定位理论和普拉哈拉德、哈默尔的核心竞争力理论的综合，具有一定的启发性。

#### (2) 权变观

大连理工大学学者权小妍，董大海等认为，应以权变的视角来看待定位导向和资源导向的战略理论。具体来说，就是在不同的权变因素（环境的不确定性、企业规模、行业门类）下，采用不同的战略导向。在环境不确定性高的情况下，资源导向将比定位导向更适用。对于大企业来说，资源导向将为它们带来更高的绩效；但是定位导向更有助于小企业获取较高利润。服务企业采用资源导向能获

得更高的企业绩效；相反，制造业更适合采用定位导向。

### （3）企业生态因子异质性观

湖南大学学者单汨源等从生态学中的生态位等概念出发，提出了企业生态位的概念，进而对企业如何获取竞争优势提出了自己的观点。生态位是生态学中一个重要的概念，具体指一个生物单位（包括个体、种群或物种）对资源的利用和对环境适应性的总和。单汨源等提出，企业生态位指企业（或联盟）在特定时期特定生态环境里能动地与环境及其他企业相互作用过程中所形成的相对地位与功能作用；企业生态位可以看作是企业的可利用资源和企业的地理位置两个变量的函数。单汨源等认为，企业竞争优势的最终源泉在于企业生态环境维度中生态因子所存在的异质性或不对称性。企业生态因子的异质性使得企业能够比竞争对手更好地满足市场需求，并因此创造出更多的企业价值，而企业生态位的重叠只会造成企业之间过度竞争，导致资源配置的极大浪费。因此企业要建立自己的竞争优势，实现可持续发展，必须实施错位经营战略；错位经营战略指企业根据行业特点和自身特征，选择区别于竞争对手的生态因子组合，从而实现生产和经营的异质性或不对称性。

## 第三节 主要研究内容

本文各章的主要内容如下。

第一章绪论。简述了 TCL 集团切入资源产业相关的背景和论文研究的意义、理论基础以及主要研究内容等。

第二章 TCL 集团资源产业现状。根据 TCL 集团的产业情况，对资源产业进行了内部分析，并阐述了 TCL 资源产业存在的主要问题。

第三章资源产业外部环境分析。对资源行业与家电行业进行了对比分析，同时根据煤炭行业的宏观环境，分析 TCL 进入资源产业的竞争形势，从而作出 TCL 资源产业的战略选择。

第四章 TCL 资源产业战略选择。基于 SWOT 分析，提出了 TCL 资源产业的组合战略，选择并确定了 TCL 资源产业战略，对 TCL 资源产业进行了风险评估并提出了应对措施。

第五章 TCL 资源产业战略的实施。从 TCL 资源产业的优势转换，价值曲线

的重塑和价值拓展及转型，到关键财务项目措施、学习与成长措施等，分析了 TCL 集团进入资源产业的关键成功驱动要素及关键措施。

第六章结论。总结了本文的主要研究结论，并阐述分析了存在的不足和需要进一步研究的问题。

厦门大学博硕士论文摘要库

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.