

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2014156252

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

恒福茶业股份有限公司发展战略研究

Research on the development strategy of GuangZhou
HengFu Tea Industry Co., Ltd.

徐 结 根

指导教师姓名: 戴 亦 一 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 3 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 3 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

论文摘要

中国的茶陶文化源远流长，博大精深。千百年来，华夏古老的陶瓷文化，鉴证着中国历朝的兴衰与更替，鉴证着中国在历史长河中一步步的强大与发展。我国是世界茶产业输出大国，未来打造和建设具中国特色的茶企业品牌，实施品牌战略规划，是中国茶产业、茶企业走出去的方向和目标。

本文综合运用战略管理理论等理论工具和战略模型，以国内一间优秀茶企——广州恒福茶业股份有限公司为模板，通过对恒福茶业公司内外部环境的分析，考虑到公司目前所处的发展状况及可能的发展空间，对公司的发展战略进行了研究。本次战略研究的主要研究内容包括：（1）恒福茶业股份公司外部环境分析与评价，综合运用 PEST（战略外部环境分析）、波特五力模型进行分析；（2）恒福茶业股份公司内部环境分析与评价，综合运用麦肯锡战略 7S 模型和价值链分析法进行分析；（3）运用 SWOT 分析方法综合进行评估并作出战略选择；（4）提出恒福茶业股份公司战略实施的保障措施。

本文以优秀茶陶企业——广州恒福茶业股份有限公司的发展战略作为标本进行分析研究，不仅对研究茶陶行业的企业发展有现实的指导意义，而且为现今茶陶企业存在的问题以及将来的发展趋势等一系列问题提供了绝佳的参考。

关键词：恒福；创新；茶具；发展战略；茶陶文化

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

Chinese tea pottery culture has a long history and profound. For thousands of years, the Chinese ancient ceramic culture, witnessed the rise and fall of Chinese dynasties and replacement, witnessed in the history of China and the development of a powerful step by step. China is a big country of world tea industry output, the future of building and construction with Chinese characteristics of tea brand, the implementation of brand strategy planning, direction and goals of China tea industry, tea enterprises to go out.

This paper uses the theory of strategic management tools and strategic model theory, outstanding enterprises in China --- GuangZhou HengFu Tea Industry Co., Ltd. as a template by HengFu company's internal environment and the external environment analysis, taking into account the company in which the current state of development and the possible development of the company's development strategy is studied. The main contents of this strategic study include: (1)HengFu company's external environment analysis and evaluation of the integrated use of PEST (strategic analysis of the external environment), Porter's five forces model for analysis; (2) HengFu company's internal environment analysis and evaluation of the integrated use of McKinsey 7S model strategy and value chain analysis method for analysis; (3) use SWOT analysis method to evaluate and make strategic choices; (4) proposed HengFu company's strategy implementation safeguards.

This paper uses the development strategy of outstanding enterprises in China --- GuangZhou HengFu Tea Industry Co., Ltd., as specimens for analysis, not only for the study of the development of the tea pottery industry enterprises have practical significance, but for today's tea pottery company's business problems and future development trends and a series of questions provides an excellent reference.

Keywords: HengFu; innovation; tea set; development strategy; tea pottery culture

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究意义	1
第三节 研究内容和思路	2
一、研究内容.....	2
二、研究思路.....	3
第二章 理论综述	5
第一节 企业战略理论概述	5
一、战略理论概述.....	5
二、企业发展战略理论概述.....	6
第二节 研究工具和方法	7
一、PEST 分析.....	7
二、产业结构模型——“五力”模型.....	8
三、SWOT 分析.....	8
四、BCG 波士顿矩阵分析法.....	8
五、麦肯锡 7S 模型.....	9
六、价值链分析法.....	9
第三章 恒福茶业股份有限公司外部环境分析与评价	10
第一节 茶具行业的 PEST 分析	10
一、政治因素.....	10
二、经济因素.....	11
三、社会因素.....	11
四、技术因素.....	12
第二节 行业环境分析	13
一、供应商分析.....	13
二、购买者分析.....	14
三、竞争对手分析.....	14
四、潜在进入者分析.....	15
五、替代品分析的.....	15

第三节 恒福茶业股份有限公司面临的机会与威胁评价	16
一、外部机会评价.....	16
二、外部威胁评价.....	17
第四章 恒福茶业股份有限公司内部环境与评价	19
第一节 恒福茶业股份有限公司介绍	19
第二节 企业内部资源分析	19
一、硬件因素分析（战略、结构、制度）.....	19
二、软件因素分析（风格、价值观、人员、技能）.....	21
第三节 企业核心能力分析——基于价值链分析角度	23
第四节 恒福茶业股份有限公司面临的优势和劣势评价	24
一、内部优势评价.....	24
二、内部劣势评价.....	26
第五章 恒福茶业股份有限公司发展战略选择	28
第一节 SWOT 分析	28
第二节 恒福茶业股份有限公司发展战略选择	29
第三节 恒福茶业股份有限公司发展战略目标	30
第六章 恒福茶业股份有限公司战略实施的保障措施	32
第一节 组织结构调整与改善	32
第二节 强化公司的内部管理水平	33
第三节 内培外引——提高公司人才素质，建立人才梯队	36
第四节 保持良好的企业文化	36
第五节 加强实施公司品牌战略	37
第六节 上市计划及融投资	38
第七章 结论与展望	39
第一节 研究结论	39
第二节 研究局限与建议	39
参考文献	41
致 谢	42

第一章 绪论

第一节 研究背景

茶为国饮，经过了发现、利用、茶艺化的漫长过程，它的历史至少可以上溯到 5000 年前。茶具是随着“茶之为饮”应运而生，它的发生和发展经历了一个从无到有，从共用到专一，从粗糙到精致的历程，并随着饮茶习俗的变化而不断变化和发展。

随着我国经济的发展，生活水平的不断提高，人们对生活品质越来越为关注，如今，无论是走亲访友、商业拜访，人们见面后首先要“以茶相待”，奉上一杯热茶。茶成了人们追求健康、缓解压力、增进交流、体现个性与爱好的媒介。作为品茶用具的茶器具亦得到了人们更多的关注，茶具种类繁多，造型千姿百态，已成为家家户户案头或茶几上不可缺少的生活必需品和工艺品。饮茶时，选用精美、适宜的茶具，不仅能衬托出茶汤的色泽，增加情趣，而且可以发挥不同品类茶叶的特点。同时，茶具本身的质地、造型、色泽、图案等蕴含的艺术内容，具有艺术欣赏价值，还可使人陶冶性情，增长知识，增添品茗的情趣。

中华茶史，源远流长。我们有好的文化传统、物质资源，在不同历史时期，按照时代进步与生活方式发展的需要，一切物质和精神的文明，都是为了提高人们的生活质量。而今，我们的国家在各方面都取得了快速的发展，文化的繁荣，也为我们在经济发展、文化建设上指明了自主创新、市场经济的战略方向，进而也有利于茶具行业的推广和弘扬。让每个人都能享受茶带来的健康、快乐、品位的生活，是当代茶人的责任和使命。

第二节 研究意义

“茶具”随茶而诞，伴茶而生。古往今来，但凡讲究品茗情趣之人，皆注重茗之韵味，崇尚意境高雅，强调“壶添品茗情趣，茶增壶艺价值”。认为好茶好壶，犹似红花绿叶，相映生辉。而茶具作为茶文化的重要组成部分，更是

常常出现于唐宋诗人和明清文人的笔下，随着文人墨客之追捧与崇尚，茶事日益兴旺。

首先，从市场方面来看，茶具属于用品、礼品、收藏品。茶文化逐渐深入市场，带动了茶具行业也随之兴盛。茶具行业经过多年的发展，具有巨大的市场需求和发展空间。

目前我国茶陶行业涌现出一批初具规模的品牌，如金灶、汉唐、天福、茗匠、华祥苑等等，大都是从茶产业中的某一功能品类或产品上做研究开发和销售。但随着饮茶习惯的改变和技术的革新，茶具的分类越来越细，不仅仅只停留在对茶叶品类、紫砂壶艺、电器功能的认识上。这种对茶具的新追求，更多的是体现在产品的系列和茶具使用所带来的形式美感，亦更偏向于赏、品、玩的价值取向。因此，企业必须从自身实际出发，发挥综合优势，加强企业发展战略研究，同时，找准市场定位，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

本文将结合当前茶具行业和恒福茶业的实际情况以及所面临的市场形势，深入分析研究，希望通过应用所学的战略管理知识，帮助企业利用现有条件和整合产业资源，强强联合，扬长避短，抓住机遇，加快企业发展，使企业在竞争中做久、做大做强。

第三节 研究内容和思路

一、研究内容

本文从茶具产业的行业特点和所处发展环境入手，主要以收集恒福茶业的基本经营情况以及产业研究结论、国家相关政策等，运用波特的竞争战略理论，建立分析模型（如产业竞争的五种力量/模型、SWOT 分析模型等），最终制定恒福茶业的总体发展战略。

本文主要内容包括以下几个部分：

第一部分是绪论，主要阐述本篇论文的研究背景及意义。

第二部分主要对目前企业战略理论简述。

第三部分对恒福茶业股份公司外部战略环境进行分析和评价。先从企业所处的外部宏观环境进行分析，再对企业所处的产业环境进行分析，运用 PEST

和五力模型，找出恒福茶业在行业竞争中的成功因素和发展趋势，确定企业所面临的外部机会和市场竞争。

第四部分是对恒福茶业股份公司简单介绍，并对其内部环境进行分析和评价。从企业内部资源入手，运用麦肯锡 7S 模型和价值链分析方法，对企业的能力和所面临的优势、劣势进行全面分析。

第五部分对恒福茶业股份公司发展战略选择深入分析，通过综合运用 SWOT 分析模型，确定企业未来发展的总体战略蓝图与机遇。

第六部分恒福茶业股份公司发展战略的实施与保障措施。从优化企业组织结构、加强运营管理、完善人力资源、加强品牌建设、企业文化建设等方面论述了战略实施和支撑体系。

第七部分是论文的结论。

二、研究思路

本文以战略管理梯状理论为基础，选择恒福茶业股份公司的发展战略作为研究对象，综合运用战略管理理论、发展战略理论等理论工具和战略模型，通过对恒福茶业内外部环境的分析，明确企业发展所面临的机遇与挑战，采用理论分析与案例研究相结合，定性分析与定量分析相结合的方法，企业的发展战略进行系统的研究和规划，对公司发展战略如何实施进行分析探讨，寻求企业的最佳发展战略。本文研究框架如下（见图 1）：

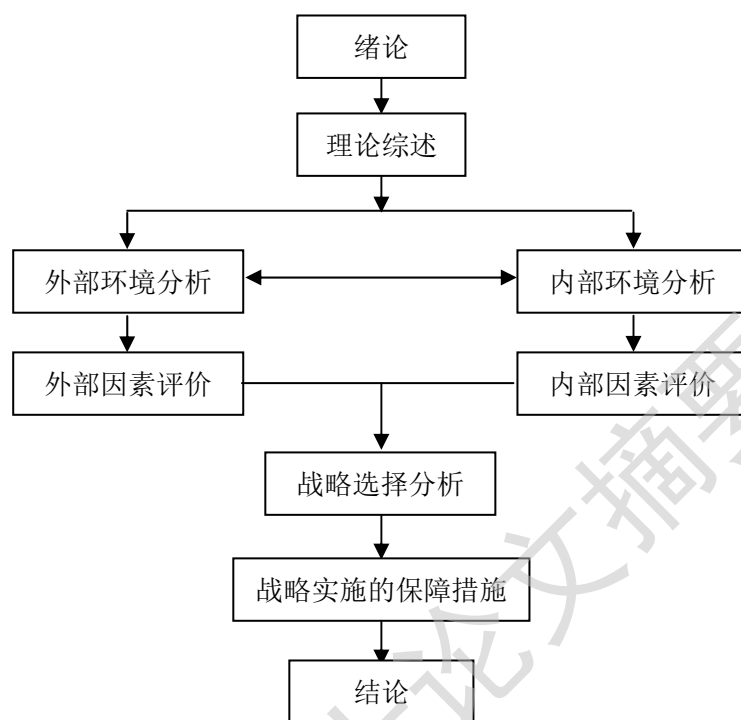


图1 本文研究框架

第二章 理论综述

第一节 企业战略理论概述

一、战略理论概述

在我国，“战略”一词古已有之：在《左传》和《史记》中已有“战略”一词；春秋时代的《孙子兵法》则是著名的军事战略战术的著作；西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述。当时战略就是作战的谋略或者是对战事的谋划。清朝末年，北洋陆军督练处在 1906 年编写的《军语》中，把战略解释成“筹划军国之方略也”^①。

在西方，战略源于古希腊的“Stratagia”，也是一个与军事有关的词语，其含义是指“将军指挥军队的艺术”。18-19 世纪伴随着产业革命，欧洲以亚当斯密等为代表的欧洲管理思想家提出了对管理的认识，后又出现了以泰勒为代表的科学管理学派。到 20 世纪初，法约尔对企业内部管理活动进行整合，提出了管理的五项职能。当时这些学者和管理者都是将思考的重点放在组织内部活动的管理上，这可以说是最早出现的企业战略思想。

1938 年切斯特巴纳德在《经理人员的职能》^②一书中，首次将组织理论从管理理论和战略中分离出来，认为管理和战略主要是与企业领导人有关的工作。此外，他在该书中提出管理科学的重点在于创造组织的效率，其他管理工作则应注重组织的有效性，即如何使组织与环境相适应。这种有关组织与环境“匹配”的主张成为现代战略分析法的基础。

从 20 世纪 60 年代至 80 年代末，企业战略管理理论的研究进入了一个辉煌时期，这期间先后涌现出设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派等十大著名学派^③。这些学派分为三类，一类是以理性主义为特征，致力于战略的制定，以定位学

^① 北洋陆军督练处：《军语》，北洋陆军编译局铅印，1906 年版

^② 切斯特·巴纳德：《经理人员的职能》，孙耀君译，中国社会科学出版社，1997 年。

^③ 亨利·明茨伯格、布鲁斯·阿尔斯特兰德、约瑟夫·兰佩尔：《战略历程》，魏江译，机械工业出版社，2012 年

派为代表；一类是强调非理性因素，注重对战略制定过程中行为因素的研究，重点是文化学派；还有一类是综合学派，试图将前两类的观点兼收并蓄，从多方面反映企业战略的本质特征。

定位学派的创立者和代表人物是美国著名战略学家、哈佛大学的迈克尔·波特教授。他在1980年出版的《竞争战略》^①一书中，阐述了他基本的战略思想。他认为竞争战略的选择是由行业吸引力和行业中企业所处竞争地位这两个中心问题决定的，企业的竞争优势归根到底产生于企业为客户所能创造的价值。他提出的价值链分析方法，通过确定不同价值链的成本和差异特性，选择适当的战略方案——总成本领先战略、差异化战略以及聚焦战略，使战略研究得到新的发展。

文化学派认为战略是一个集体思维的过程。它认为：战略形成是社会交互的过程；个人通过文化潜移默化适应过程，组织成员只能部分描述巩固着的组织文化信念；战略首先采取了观念而非立场的形式。文化学派相对于定位学派的精确性，其具有概念模糊性的特征。

战略形成应该是一种计划，是一个受到控制的有意识的思想过程，企业战略管理是企业根据外部环境和自身状况以及其变化趋势制定战略、实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整、制定新战略的动态过程。

二、企业发展战略理论概述

企业战略通常分为企业层战略、竞争战略和职能战略三个层次^②。

企业层战略是最高的战略层次，其主要内容包括企业的基本逻辑关系。通常来说企业层战略有一体化经营、多元化经营、建立战略联盟等几种形式。

竞争战略又称为业务层次战略，主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。在这个战略层次上，需要关注三个基本问题：应该在哪些市场竞争，以及在哪些市场上我们应该集中于哪些细分市场；我们要与哪些产品竞争；在这些市场范围较小。处于中间层次的竞争战略是技术性最强、最复杂的战略，本文对此着重加以分析。

^① 迈克尔·波特：《竞争战略》，陈小悦译，北京华夏出版社，1997年。

^② 徐二明：《企业战略管理》，中国经济出版社，1998年。

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.